

# **UNIVERSIDAD DE CUENCA**



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE POSTGRADOS**

### **MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN FINANZAS**

#### **“Modelo de Gestión por Procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A.”**

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de:  
Magister en Gestión y Dirección de Empresas  
con mención en Finanzas

#### **Autora:**

CPA. María Antonia Carchipulla Gordillo

#### **Director:**

Eco. Efrén Patricio Andrade Verdugo, MBA

**CUENCA – ECUADOR**

**2014**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, busca recalcar la importancia que tienen los procesos en las instituciones, con la premisa que si estos son administrados eficientemente generan un valor agregado tanto para la empresa como para el cliente. Entre las etapas principales que se ha establecido en el modelo propuesto, es realizar un análisis del valor agregado y de la capacidad instalada de la empresa para la ejecución de los procesos; con los resultados obtenidos en los análisis, se puede realizar propuestas de mejora, y con ello obtener una situación mejorada de la empresa, en donde se ejecuten los procesos de manera ágil y eficiente y se optimice el uso de los recursos. Otro etapa es el monitoreo y control de los procesos, que se puede realizar a través de la aplicación de indicadores de gestión; permitiéndole a la alta dirección tener una vista panorámica de la empresa; y conocer cuáles son los procesos que deben ser mejorados, lo que conlleva a implementar una cultura de mejora continua en la institución. Es en base a los fundamentos expuestos, que se diseñó el presente “Modelo de Gestión por Procesos”, que fue aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, diagramación, mapa de procesos, cadena de valor, análisis de valor agregado, análisis de capacidad instalada, proceso, mejora continua, indicadores de gestión.

## **ABSTRACT**

The present research, seeks to emphasize the importance of the processes inside the companies, with the premise that if these are managed proficiently, they could generate added value for both the company and the customer. Among the main phases established in this proposed model, is to analyze the added value and the installed capacity of the company to carry out processes. With the results obtained in the analysis, we can make suggestions for improvement, and thereby obtain a better-quality business situation where the processes run promptly and efficiently and the use of resources is optimized. Another step is the monitoring and control of processes, which can be performed with the application of management indicators; allowing senior management to have a global view of the company and know what process must be improved. This leads to implement a continuous culture of improvement within the company. Based on the reasons stated, this "Model of Management Process" was applied to Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA.

Keywords: Process management, layout, process map, value chain, added-value analysis, analysis of installed capacity, process, continuous improvement, management indicators.



## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....   | 2  |
| ABSTRACT .....  | 3  |
| ÍNDICE .....  | 4  |
| INTRODUCCIÓN .....  | 12 |
| CAPITULO I.- CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....                                      | 15 |
| 1.1 El Sector Financiero Ecuatoriano .....  | 15 |
| 1.2 Las Sociedades Financieras en el Ecuador .....                                      | 22 |
| 1.3 Descripción de Sociedad Financiera del Austro S.A.....                              | 28 |
| 1.4 Misión y Visión de Sociedad Financiera el Austro. S.A. FIDASA                       | 32 |
| 1.5 Análisis del Entorno Legal .....  | 34 |
| 1.6 Análisis de factores internos de FIDASA (5 Fuerzas de Porter) .                     | 36 |
| CAPITULO II.- ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....                     | 39 |
| 2.1 Procesos.....   | 39 |
| 2.2 Control y Gestión de Procesos .....   | 41 |
| 2.3 Gestión por Procesos .....  | 42 |
| 2.3.1 Definición de un Sistema de Gestión por Procesos .....                            | 43 |
| 2.3.2 Terminología utilizada en la Gestión por Procesos .....                           | 44 |
| 2.3.3 Clasificación de Procesos .....   | 46 |
| 2.4 Metodologías para análisis de procesos.....   | 47 |
| 2.5 Cadena de Valor.....  | 51 |
| 2.6 Valor Agregado.....   | 53 |
| 2.7 Capacidad Instalada .....   | 54 |
| 2.8 Tablero de Control .....  | 55 |
| CAPITULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS DE SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA ..... | 57 |
| 3.1 Principales Procesos de Sociedad Financiera del Austro S.A. ...                     | 57 |
| 3.1.1 Procesos Estratégicos o Gobernantes .....   | 60 |
| 3.1.2 Procesos Productivos u Operativos .....   | 61 |
| 3.1.3 Procesos de Apoyo o Soporte.....  | 62 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 3.2  | Representación gráfica de procesos .....  | 62  |
| 3.3  | Análisis de Valor Agregado.....           | 66  |
| 3.4  | Análisis de Capacidad Instalada.....      | 71  |
| 3.5  | Situación con propuesta de Mejora .....   | 77  |
| CAPITULO IV.- MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS .....   |   | 84  |
| 4.1  | Modelo de Gestión por Procesos.....       | 84  |
| 4.2  | Herramientas de control y monitoreo ..... | 85  |
| 4.3.   | Tablero de control.....                   | 86  |
| CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....     |   | 95  |
| 5.1  | Conclusiones .....                        | 95  |
| 5.2  | Recomendaciones .....                     | 96  |
| ANEXOS.....  |   | 98  |
| ANEXO 01: INVENTARIO DE PROCESOS.....                |   | 98  |
| ANEXO 02: DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS .....             |   | 107 |
| ANEXO 03: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA) .....     |   | 149 |
| ANEXO 04: ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA (ACI)..... |   | 200 |
| ANEXO 05: AVA – PROPUESTA DE MEJORA.....             |   | 251 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                    |   | 256 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gráfico 1  | Participación por Subsistema .....                      | 27 |
| Gráfico 2  | Evolución de la Cartera .....                           | 27 |
| Gráfico 3  | Evolución de las captaciones .....                      | 28 |
| Gráfico 4  | Organigrama de Sociedad Financiera del Austro S.A. .... | 31 |
| Gráfico 5  | Las 5 fuerzas de Porter .....                           | 37 |
| Gráfico 6  | Representación Gráfica del Proceso .....                | 39 |
| Gráfico 7  | Modelo para instituciones del sector Público.....       | 43 |
| Gráfico 8  | Modelo de Gestión de Procesos - Portero Ortiz .....     | 44 |
| Gráfico 9  | Diagrama de Causa Efecto .....                          | 49 |
| Gráfico 10 | Diagrama de Causa Efecto Invertido.....                 | 50 |
| Gráfico 11 | Esquema del Diagrama de Flujo .....                     | 51 |

---

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 12 Cadena de Valor.....  | 52 |
| Gráfico 13 Mapa de Procesos.....                                       | 58 |
| Gráfico 14 Cadena de Valor.....  | 58 |
| Gráfico 15 Mapa de Procesos Modificado .....                           | 60 |
| Gráfico 16 Formato para presentación de Diagrama de Flujo .....        | 65 |
| Gráfico 17 Valor Agregado por Macroprocesos .....                      | 69 |
| Gráfico 18 Representación Gráfica de Análisis de Capacidad Instalada . | 75 |
| Gráfico 19 Análisis por Nivel Jerárquico .....                         | 77 |
| Gráfico 20 Evolución de Valor Agregado .....                           | 78 |
| Gráfico 21 Valor Agregado – Propuesta de Mejora .....                  | 79 |
| Gráfico 22 Capacidad Instalada - Propuesta de Mejora .....             | 80 |
| Gráfico 23 Optimización de la Capacidad Intalada .....                 | 82 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Bancos en el Ecuador .....                                   | 19 |
| Tabla 2 Evolutivo de Sociedades Financieras .....                    | 23 |
| Tabla 3 Agrupación de Sociedades Financieras.....                    | 25 |
| Tabla 4 Sociedades Financieras - Balance Dic-2013 .....              | 25 |
| Tabla 5 Estados Financieros .....                                    | 30 |
| Tabla 6 Elementos de entrada de un proceso .....                     | 40 |
| Tabla 7 Proceso de Transformación de los elementos de entrada.....   | 40 |
| Tabla 8 Elementos de salida del proceso (resultados) .....           | 41 |
| Tabla 9 Ejemplo - Diagrama de Pareto.....                            | 48 |
| Tabla 10 Mapa de Valor Agregado .....                                | 54 |
| Tabla 11 Detalle de Procesos Estratégicos o Gobernantes.....         | 61 |
| Tabla 12 Detalle de Procesos Productivos u Operativos .....          | 61 |
| Tabla 13 Detalle de Procesos de Apoyo o Soporte .....                | 62 |
| Tabla 14 Simbología ANSI para elaboración de diagramas de flujo..... | 63 |
| Tabla 15 Detalle de encabezado .....                                 | 64 |
| Tabla 16 Estructura del diagrama .....                               | 64 |
| Tabla 17 Resumen de Valor Agregado por Macroprocesos .....           | 69 |



---

|   |    |
|---|----|
| Tabla 18 Resumen de Valor Agregado por Proceso.....           | 70 |
| Tabla 19 Nomenclatura de Cargos .....                         | 73 |
| Tabla 20 Resultados de Análisis de Capacidad Instalada .....  | 74 |
| Tabla 21 Categorización de Cargos.....                        | 76 |
| Tabla 22 Índice de Valor Agregado – Propuesta de Mejora ..... | 79 |
| Tabla 23 Capacidad Instalada – Propuesta de Mejora .....      | 81 |

## CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, *María Antonia Carchipulla Gordillo* autora de la tesis "*Modelo de Gestión por Procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A.*", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, septiembre de 2014



---

María Antonia Carchipulla Gordillo

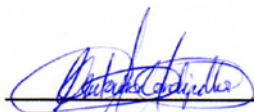
C.I: 0103420725



**CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, *María Antonia Carchipulla Gordillo*, autora de la tesis "*Modelo de Gestión por Procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A.*", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de *Magister en Gestión y Dirección de Empresas con mención en Finanzas*. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, septiembre de 2014



María Antonia Carchipulla Gordillo

C.I: 0103420725



## AGRADECIMIENTO

Agradezco al Eco. Efrén Andrade por su apoyo incondicional en la dirección del presente trabajo de investigación. Gracias por compartir sus conocimientos y su tiempo!!!

A las personas que han sido mis Jefes, por el apoyo brindando y las facilidades otorgadas para poder alcanzar esta meta.

*Antonia*



## DEDICATORIA

A mi familia y amigos, que siempre me apoyaron para la culminación de este proyecto; en especial, dedico esta tesis a esa mujer que día a día lucho por brindarme un mejor futuro e inculcó en mí el deseo de superación, pero que lamentablemente hoy no está para celebrar este logro.

Con cariño:

*Antonia*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas independientemente de su tamaño y del sector o segmento de actividad en el cual se desempeñen, deben ser muy dinámicas y flexibles para adaptarse a los cambios a los que se ve expuesto el mercado. Las organizaciones en su afán de sobrevivir a esos cambios, capturar clientes o posicionarse en el mercado y a su vez obtener una rentabilidad, deben ser muy ágiles y hábiles para lograr sus objetivos. Entre las principales medidas que debería tomar la Alta Gerencia, es implementar una administración adecuada de los procesos; entendiendo que la empresa es un conjunto de procesos que se relacionan entre sí; en busca de incrementar la satisfacción del cliente, por lo cual es necesario que éstos generen valor, y que apoyen a la consecución de los objetivos institucionales.

El objetivo principal en la elaboración del presente trabajo de investigación es *“Diseñar un modelo de Gestión por Procesos para Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA; que permita a la administración identificar los procesos estratégicos, clave y de soporte para una eficiente dirección de la institución, buscando que estos generen valor e incremente su competitividad y productividad.”*

El sector financiero nacional, en los últimos años ha logrado alcanzar estabilidad; luego de haber enfrentado una crisis en la cual el sector se vio afectado considerablemente, y a consecuencia de ello perdió la confianza de sus clientes; logrando sobrevivir a esa crisis pocas instituciones financieras. El Gobierno para lograr la estabilidad del sector financiero, promulgó políticas y controles a los que se deben acoger las instituciones financieras, para poder funcionar en el mercado. Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, al ser parte del sector financiero se

debe acoger a estas regulaciones, que actualmente están bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador; aspectos que podemos encontrar en el Capítulo I.

La Gestión por Procesos, está fundamentada en conceptos teóricos y metodologías que se exponen en el Capítulo II.

Las limitaciones que presenta Sociedad Financiera del Austro S.A., ya sea por su tamaño (Sociedad Financiera Pequeña), disponibilidad de recursos (humanos) o el tipo de administración (Centralizada-Tradiciona) que practica; fueron los motivos en los que se fundamentó la necesidad de diseñar un modelo de Gestión por Procesos. En el capítulo III, se realizó el análisis de los procesos actuales en FIDASA (Análisis de Valor Agregado y Capacidad Instalada), y la Administración puede identificar claramente cuáles de ellos deben ser mejorados o eliminados, siempre y cuando estos no sean necesarios; se emitió una propuesta de mejora.

En el capítulo IV, para alcanzar el objetivo de implementar una cultura de mejora continua en la institución, se propone una herramienta de control y monitoreo de procesos; para ello se diseñó un Tablero de Control, el cual está desarrollado en base a indicadores de gestión por cada proceso; la consolidación de los resultados obtenidos nos dará el Índice de Gestión por Procesos, a nivel global; y ese resultado dará las pautas a la Administración de las acciones a seguir.

Se consideró la Gestión por Procesos, ya que ese modelo puede ser aplicado a instituciones pequeñas y no requiere de una mayor inversión para su implementación; el modelo también puede ser aplicado a Cooperativas de Ahorro y Crédito, que están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, principalmente del segmento 1 y 2.



Con la elaboración del presente estudio, se recomienda que como líneas futuras de investigación se profundice en la mejora de los procesos productivos; en el estudio de nuevos tipos de administración enfocados en el uso adecuado de los procesos y la automatización de los mismos, para la toma de decisiones en línea.

## CAPITULO I.- CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 El Sector Financiero Ecuatoriano

*“El fin de la organización colonial española dejó un importante vacío administrativo en el territorio de la Real Audiencia de Quito, cuyo reemplazo requirió muchos años de reorganización para lograr un nuevo marco jurídico republicano. En el campo de la economía, la actividad agro-ganadera era muy insipiente, la artesanía y la industria ofrecían pocas posibilidades de generación de rentas para el flamante Estado independiente, que estaba dotado de un presupuesto estatal orientado a costear un ejército nacional numeroso y en permanente intervención bélica. En este ámbito también la organización monetaria fue difícil debido a la fuerte incidencia de la moneda mala y falsificada, provista de gran movilidad en el ámbito regional. Hacia la tercera década del siglo XIX la base económica nacional era sencilla y modesta, aislada de los grandes flujos comerciales capitalistas internacionales y con tendencias al estancamiento”. (Miño Grijalva, 2008)*

*“El primer banco fundado en el Ecuador fue el Particular de Manuel Antonio de Luzárraga (1859-60), establecido en Guayaquil. Estuvo facultado a emitir “billetes de banco” (el PESO “feble” de 8 reales era la unidad monetaria) con respaldo en metales preciosos (sistema bimetálico). El banco también debía otorgar créditos a los gobiernos. A ese primer banco siguieron otros, alentados por la política modernizadora del fanático caudillo conservador Gabriel García Moreno (1860-75): el Particular de Descuento y Circulación (1862), el Banco del Ecuador (1868), que se constituyó en el principal banco del siglo XIX, el de Crédito e Hipotecario (1871) y el de Quito (1869)”. (Paz y Miño Cepeda, 2001)*

El Banco del Ecuador abre sus puertas el 5 de noviembre de 1868, con características de un Banco Central que fueron aceptadas por el Gobierno, y estas fueron las siguientes:

- a) *El banco traería del Perú todo el dinero efectivo para representar su capital en moneda fuerte.*
- b) *El banco realizaría un préstamo a fin de amortizar todos los billetes de circulación forzosa, con un 9% de interés y habría de pagarse con los diezmos que correspondían al gobierno en la diócesis de Guayaquil.*
- c) *El Gobierno se comprometería, por 20 años, a no emitir papel moneda, por ninguna razón, y además, por el mismo lapso, a aceptar billetes del Banco del Ecuador como moneda corriente, siendo éste un privilegio exclusivo de esta institución” (Miño Grijalva, 2008).*

El sistema financiero estaba conformado por el Banco del Ecuador y los primeros bancos del país, emitían billetes a nombre del Gobierno, manejaban las cuentas del Estado, actuaban como agentes de retención de impuestos; y eran los principales acreedores del Estado. Las emisiones de moneda estaban destinadas para crédito para el Gobierno, lo que dotó de poder a este sector, para incidir en el manejo fiscal y de la política monetaria del país.

De acuerdo con lo expuesto por Wilson Miño Grijalva, en su libro Breve Historia Bancaria del Ecuador, “*el proceso de expansión del sistema bancario se da bajo una variedad de situaciones: primero, la valorización de las exportaciones cacaoteras con el consecuente incremento comercial. Segundo, el Estado privilegia a determinados bancos con los que mantiene estrechos lazos, convirtiéndose en un árbitro financiero por excelencia; muchos de los promotores y accionistas de dichos bancos desempeñaron alta funciones públicas,..... Tercero, la*



*parcializada actitud del gobierno de turno provoca la trasgresión de la Ley de Bancos, con la lógica depreciación del billete bancario y como causa de la crisis financiera; como es el caso de la crisis monetaria y comercial desatada en los primeros años de la década del setenta, en la que se encontró inmerso el Banco del Ecuador. Este tipo de acciones estatales llevó a la consolidación de unos bancos y al cierre de otros. Dicha situación tiene su explicación en el acceso y conformación de los diferentes grupos políticos y económicos en el poder del Estado”.*

Para regular las actividades de los bancos, en 1871 el Congreso expide la primera Ley de Bancos; en la Convención de Ambato de 1878, se dictó una nueva Ley de Bancos, manteniendo los aspectos de organización y funcionamiento de los bancos, pero cambia en la responsabilidad de los accionistas. En 1886 se realizan algunas reformas a la Ley, acerca de la responsabilidad de los administradores y gerentes, a quienes se les prohibió negociar con el banco y convertirse en sus deudores; a la de los accionistas por mora en el pago de los dividendos de capital y a la del propio banco por las emisiones en descubierto y a la violación de otras prohibiciones legales; se declara como norma suplementaria al Código de Comercio.

*“El sistema financiero – bancario comprendía los bancos de emisión, los hipotecarios, los banqueros individuales, los exportadores e importadores que operaban también como banqueros y otras instituciones (ahorros, seguros, etc.). Sus actividades que llegaron a un sofisticado nivel de especialización, cubrían el crédito a los productores, exportadores o comerciantes importadores; recepción de depósitos y emisión de cédulas; operaciones de compensación, giros sobre el exterior, etc. Los bancos que emitían monedas eran, al mismo tiempo, los principales acreedores del Gobierno, que garantizaban sus deudas con futuras recaudaciones. De este modo, los bancos “prestaban al Gobierno en billetes y recaudaban en oro”, lo cual no solamente da la medida de su*

*poder económico y político, sino también proporciona una idea del volumen de sus utilidades, que ascendían a un promedio de entre 12 y 16% anual*'. (Miño Grijalva, 2008)

En el campo de los seguros, el capital extranjero era predominante; los segmentos en los que prestaban sus servicios eran contra incendio, seguros marítimos y los de vida. Como medida para frenar la incursión de empresas extranjera, en 1909 el Congreso emitió una Ley que obligaba a las compañías extranjeras a declarar un capital mínimo, y el 25% de éste debía invertirse en el país; a pesar de esta acción, las compañías extranjeras buscaron la forma de eludir la Ley, y continuar con sus negocios.

Como consecuencia de la crisis generada por la Primera Guerra Mundial, se altera el orden económico y político; y, se elimina el sistema del talón de oro. En el Ecuador a raíz de la revolución conchista rige la Ley Moratoria, producto de las excesivas emisiones, la depreciación monetaria y el empobrecimiento social.

La Ley de inconvertibilidad del billete bancario se mantuvo vigente por once años, provocando mucha polémica y su impacto originó una reacción social que justificó la revolución del 9 de julio de 1925; en la cual se inició el proceso de fundación de un banco nacional emisor, para hacer frente a los gobiernos del momento e imponer los intereses de los seres humanos por sobre los del capital.

En opinión de Luis Napoleón Dillon, *"fue una crisis causada por la inconvertibilidad del billete, las emisiones sin respaldo, la inflación, la especulación, el abuso del crédito, el desnivel de la balanza de pagos, la falta de control oficial sobre los bancos y la anarquía y rivalidad bancaria, que debía enfrentarse saneando la moneda y regularizando el cambio. Bajo estos valores fundacionales es que se crea el Banco Central del*

*Ecuador –BCE-, dentro de un abigarrado conjunto de reformas de la economía ecuatoriana propugnadas por los militares y civiles congregados alrededor de las ideas julianas y venciendo la inercia de algunos grupos a quienes no les interesaba progresos de esta índole”.*  
(Banco Central del Ecuador)

El 10 de agosto de 1927 inicia sus operaciones el Banco Central del Ecuador; como resultado de la asesoría del profesor Kemmerer, experto que se contrató en el gobierno de Isidro Ayora para que realice los estudios necesarios para la creación del Banco Central del Ecuador.

**Tabla 1 Bancos en el Ecuador**

| Nombre  | Año  | Nombre  | Año  |
|---|------|---|------|
| Banco de Circulación y Descuento de Manuel Antonio de Luzárraga | 1859 | Banco Anglo - Ecuatoriano                     | 1895 |
| Caja de Amortización  | 1860 | Banco del Pichincha                           | 1906 |
| Banco Municipal de Guayaquil                                    | 1862 | Caja de Ahorros Artesano                      | 1907 |
| Banco de Quito  | 1868 | Caja de Ahorros de Guayaquil                  | 1907 |
| Banco del Ecuador   | 1868 | Caja de Préstamos y Depósitos La Filantrópica | 1907 |
| Banco Nacional  | 1871 | Compañía de Crédito Agrícola e Industrial     | 1907 |
| Banco de Crédito e Hipotecario                                  | 1872 | Banco del Azuay                               | 1913 |
| Banco de la Unión   | 1880 | Banco Sur-Americano                           | 1919 |
| Banco Internacional   | 1885 | Banco de Descuento                            | 1920 |
| Banco Territorial   | 1886 | Caja Central de Emisión y Amortización        | 1926 |
| Banco Comercial y Agrícola                                      | 1895 | Banco Central del Ecuador                     | 1927 |

Fuente: Breve Historia Bancaria del Ecuador

Elaborado por: La Autora

La crisis financiera que enfrenta el país y la iliquidez ocasionada por esta, en 1930 lleva a la quiebra al Banco del Ecuador; la crisis del sistema bancario toca fondo en 1931.

El Fondo Monetario Internacional a través de la misión que era liderada por Robert Triffin, cumplió un rol fundamental en el proceso de reordenamiento monetario y cambiario que emprendió el Ecuador; es ahí donde nacen la Ley de Emergencia sobre cambios Internacionales y la Ley de Régimen Monetario. El país logra una estabilidad monetaria, como resultado de la aplicación de la normativa diseñada por la Misión Triffin, que va desde 1948 hasta 1960.

De 1970 a 1980 la economía del Ecuador crece aceleradamente; y, nuevamente se ve afectada por problemas que consideraba superados como es el déficit de la balanza de pago por el incremento de gastos en las importaciones y el incremento de la deuda externa; sin embargo el sistema bancario continua un acelerado proceso de expansión y modernización.

La crisis internacional de los países desarrollados ocasionó el cierre de créditos de la banca internacional hacia las empresas ecuatorianas, se incrementaron los intereses; cayó el precio del petróleo, lo cual originó una escasez de dólares para el pago de intereses y capital de las deudas.

El gobierno de Febres Cordero a través de la liberación de las tasas de interés, intentó la reactivación del sistema bancario, en donde se podía negociar a tasas superiores a las establecidas por el organismo de control. La liberación de tasas no estuvo acompañada de una reforma y modernización del proceso de supervisión bancaria.

*“La Junta Monetaria a finales de 1988, elaboró un programa de ajuste estructural para el sector financiero con los siguientes objetivos: fortalecer las normas de prudencias para los intermediarios financieros, reducir la excesiva dependencia del sistema financiero con el Banco Central (para lo cual se suspendió el crédito al sistema financiero privado), rehabilitar las instituciones con problemas mediante la provisión de recursos, controlar los márgenes de intermediación mediante el proceso de flexibilización del sistema de tasa de interés. La Junta estableció el mecanismo de capitales mínimos con relaciona a activos de riesgo; adicionalmente, se enfatizó en la liberación de tasas de interés y se efectuaron esfuerzos en el campo de supervisión y control.” (Miño Grijalva, 2008)*

Los cambios realizados por el Gobierno, no lograron alcanzar una mayor estabilidad para el sistema bancario; motivo por el cual el gobierno de Abdalá adoptó políticas económicas rígidas, como la convertibilidad monetaria.

En el gobierno de Mahuad, conjuntamente con el Congreso Nacional expiden la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributaria-Financiera, con el fin de contar con un instrumento institucional que le permita el salvataje en gran escala del sistema bancario. A través de la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributaria-Financiera se crea la Agencia de Garantía de Depósitos, institución que garantizaba ilimitada y permanente los depósitos; y el impuesto del 1% a la circulación de capitales; lamentablemente las medidas tomadas empeoraron la crisis del sistema bancario, debido a que este garantiza toda la cartera del sistema, y éstos a su vez podían hacer uso de los fondos sin restricciones; considerando que si estos quebraban, el Gobierno cubriría sus deudas.

En marzo de 1999 el Superintendente de Bancos anuncia el feriado bancario; buscando confiscar los depósitos y tener tiempo para tomar medidas. El congelamiento de los fondos del sistema bancario, estuvo acompañada de la subida del precio del combustible y otras medidas de carácter fiscal, que buscaban cubrir el déficit presupuestario. La crisis se agravó por las especulaciones financieras, la corrida cambiaria, y el Banco Central no pudo sostener la cotización del dólar, dejando libre su cotización.

A raíz de la crisis del sistema bancario, los gobiernos han buscado implementar medidas y controles en busca de lograr la estabilidad del sistema. Las instituciones tienen que cumplir con indicadores y requerimientos necesarios para su adecuado funcionamiento; y gracias a ello se ha logrado su estabilidad.

## **1.2 Las Sociedades Financieras en el Ecuador**

Las sociedades financieras durante los años 1986 a 1995 son las que más se establecen, pero no tienen éxito y en su mayoría se fusionaron o fueron absorbidas por algún banco.

En Tabla 2 podemos ver como en los últimos años han ido evolucionando las Sociedades Financieras en sentido decreciente en el Sistema Financiero Ecuatoriano. Desde diciembre de 1999 a Diciembre de 2013 se han creado 28 sociedades financieras, sin embargo tal solo 10 instituciones están activas al 31 de diciembre de 2013.

**Tabla 2 Evolutivo de Sociedades Financieras**

| Institución   | dic-99 | dic-00 | dic-01 | dic-02 | dic-04 | dic-06 | dic-07 | dic-08 | dic-13 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ALFA 2 (09-Mar-2001)                                | X      | 1.3    | 2      |        |        |        |        |        |        |
| AMERCA <sup>4</sup> (23-Feb-1999)                   | 4      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| CONFIANZA <sup>2</sup> (05-Mar-1998)                | 2      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| CONSULCREDITO                                       | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| CORFINSA <sup>8</sup> (14-Feb-2007)                 | X      | X      | X      | X      | X      | X      | 8      |        |        |
| DINERS CLUB   | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| ECUACAMBIO <sup>2</sup> (20-Abr-2000)               | X      | 2      |        |        |        |        |        |        |        |
| ECUACORP <sup>2</sup> (05-Mar-1998)                 | 2      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| ECUAFACOR <sup>2</sup> (09-Mar-2001)                | X      | X      | 2      |        |        |        |        |        |        |
| FIDASA  | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| FINANCAPITAL <sup>1.2</sup> (29-May-2001)           | X      | X      | 1.2    |        |        |        |        |        |        |
| FINANNOVA <sup>2</sup> (27-Ene-2000)                | X      | 2      |        |        |        |        |        |        |        |
| FINCA S.A. <sup>9</sup> (22-Feb-2008)               |        |        |        |        | X      | X      | X      | 9      |        |
| FINIBER <sup>4</sup> (09-Dic-1999)                  | 4      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| FIRESA  | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| GLOBAL  | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| HEMISFERIO <sup>2</sup> (02-Abr-2002)               | X      | X      | X      | 2      |        |        |        |        |        |
| INTERAMERICAN A                                     | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| LEASINGCORP   | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      | X      |
| M.M. JARAMILLO ARTEAGA <sup>1.1</sup> (31-May-2001) | X      | X      | 1.1    |        |        |        |        |        |        |
| NECMAN CORP <sup>4</sup> (14-Oct-1999)              | 4      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| PAFISA <sup>2</sup> (21-Sep-2000)                   | X      | 2      |        |        |        |        |        |        |        |
| PROINCO   | X      | X      | X      | 5      |        | 7      | X      | X      | X      |
| TECFINSA <sup>3</sup> (09-Abr-                      | X      | X      | X      | 3      |        |        |        |        |        |

|                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2002)                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| UNIFINSA                              | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| VALORFINSA <sup>4</sup> (10-Feb-2000) | X | 4 |   |   |   |   |   |   |   |
| ECUATORIAL <sup>6</sup> (23-Sep-2004) |   |   | X | X | 6 |   |   |   |   |
| VAZCORP S.A.                          |   |   |   | X | X | X | X | X | X |

**Nomenclatura:**

- 1.1 Fusión con GNB Bank
- 1.2 Fusión con Banco de Guayaquil
- 1.3 Reestructuración Cerrada
- 1.4 Cierre
- 2 Liquidación
- 3 Disolución Voluntaria
- 4 Saneamiento AGD
- 5 Adquirida por Bco. Pichincha
- 6 Salida del mercado para convertirse en Banco Procredit.
- 7 Reingreso al mercado societario.
- 8 Salida del mercado para convertirse en Banco Capital
- 9 Salida del mercado para convertirse en Banco

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado: Superintendencia de Bancos y Seguros

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha agrupado a las sociedades financieras aplicando la metodología de percentiles, modificados de acuerdo con los datos de la participación del activo a Diciembre de 2010, los rangos porcentuales son:

- Grandes (Mayor a 6,00%)
- Medianas (Entre 3.00% y 5.99%)
- Pequeñas (Entre 1.00% y 2,99%)
- Muy Pequeñas (Menor a 0,99%)



**Tabla 3 Agrupación de Sociedades Financieras**

| Tamaño            | Nombre         |
|-------------------|----------------|
| S.F. GRANDES      | DINERS CLUB    |
| S.F. MEDIANAS     | UNIFINSA       |
| S.F. PEQUEÑAS     | CONSULCREDITO  |
|                   | FIDASA         |
|                   | GLOBAL         |
|                   | LEASINGCORP    |
|                   | VAZCORP        |
| S.F. MUY PEQUEÑAS | FIRESA         |
|                   | INTERAMERICANA |
|                   | PROINCO        |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Dirección Nacional de Estudios

**Tabla 4 Sociedades Financieras - Balance Dic-2013**

(En miles de dólares)

| Institución    | Activo   | Pasivo   | Patrimonio | Ingresos | Gastos | Resultados |
|----------------|----------|----------|------------|----------|--------|------------|
| DINERS CLUB    | 1,436.03 | 1,207.31 | 197.06     | 232.7    | 201.04 | 31.67      |
| UNIFINSA       | 130.99   | 117.11   | 13.36      | 13.54    | 13.03  | 0.52       |
| CONSULCREDITO  | 9.83     | 6.79     | 3.97       | 1.12     | 2.05   | -0.93      |
| FIDASA         | 24.18    | 20.19    | 3.87       | 1.91     | 1.79   | 0.12       |
| GLOBAL         | 21.11    | 16.74    | 3.87       | 2.38     | 1.88   | 0.5        |
| LEASINGCORP    | 27.11    | 19.2     | 7.43       | 3.74     | 3.27   | 0.47       |
| VAZCORP        | 65.58    | 59.42    | 5.9        | 8.35     | 8.09   | 0.26       |
| FIRESA         | 2.22     | 0.41     | 1.93       | 0.64     | 0.75   | -0.11      |
| INTERAMERICANA | 10.55    | 8.62     | 1.85       | 0.82     | 0.74   | 0.08       |
| PROINCO        | 31.16    | 28.37    | 2.58       | 6.27     | 6.06   | 0.21       |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

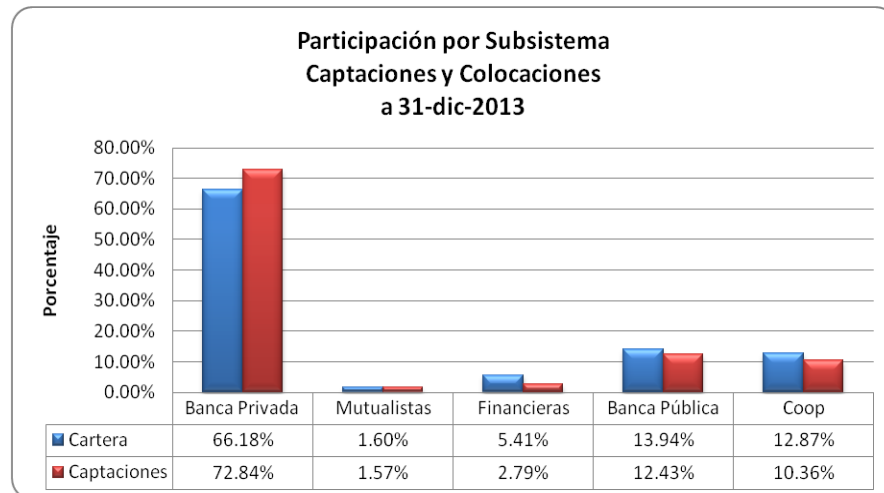
Elaborado por: Dirección Nacional de Estudios

La normativa vigente que regula a este tipo de instituciones, limita su crecimiento y/o creación. De acuerdo con el literal b) del Art. 3 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero: *“Las sociedades Financieras podrán efectuar todas las operaciones previstas en los artículos 51 y 53 de la Ley, excepto recibir recursos del público en depósitos a la vista en los términos de la letra a) del artículo 51 de la Ley y conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.”*; encareciendo de esta forma los costos de financiamiento; debido a que la única fuente de fondeo son las captaciones a través de depósitos a plazo, producto que debe ser retribuido con una tasa de interés alta y que sea atractiva para que los clientes accedan a dejar el dinero en la institución.

Adicionalmente se debe considerar las restricciones que ha generado el Gobierno para las instituciones del sistema financiero privado, a base de regulaciones que han vuelto a este sector poco atractivo para invertir, los inversionistas no pueden hacer uso de las utilidades obtenidas, y éstas deben ser capitalizadas; añadiendo a esto que los inversionistas del sistema financiero privado están prohibidos de invertir en negocios ajenos a la banca; restricción que se aplica también para sus administradores y miembros del Directorio.

El sistema financiero ecuatoriano al 31 de diciembre de 2013 está integrado por la banca privada, banca pública, sociedades financieras y mutualista; y este se complementa con el sector popular y solidario conformado por las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales.

**Gráfico 1 Participación por Subsistema**

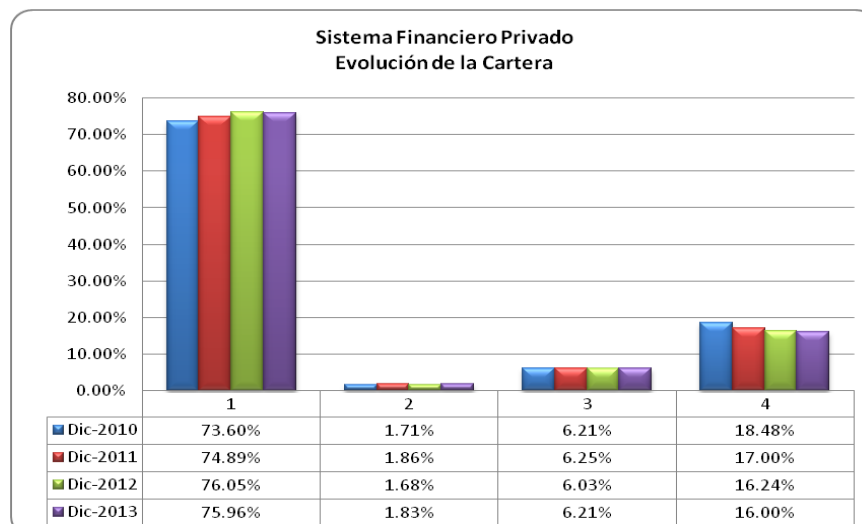


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros; Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

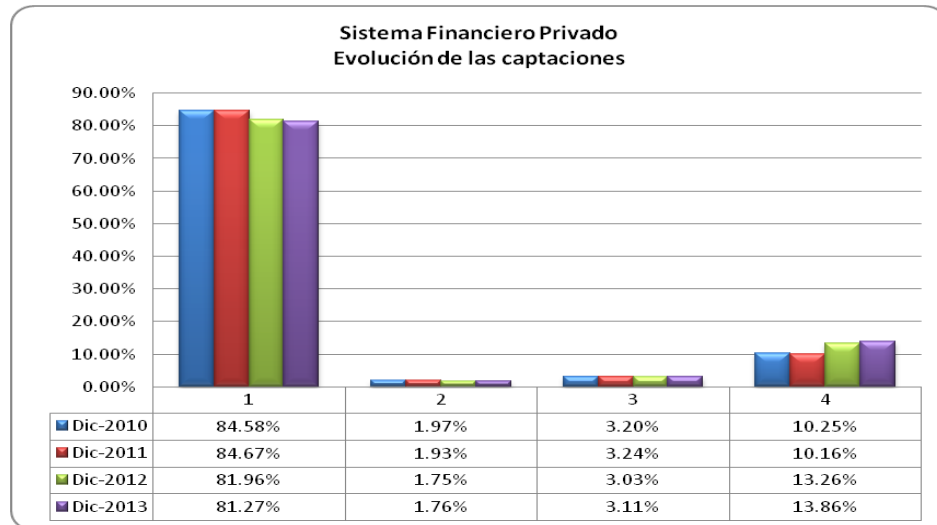
Elaborado por: La Autora

Las sociedades financieras ocupan en el tercer lugar en la participación tanto en las captaciones como en colocaciones; siendo el segmento más rezagado el de las mutualistas, que también han tenido una tendencia a la baja, actualmente existen 4 mutualistas a nivel nacional.

**Gráfico 2 Evolución de la Cartera**



**Gráfico 3 Evolución de las captaciones**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: La Autora

La evolución del sistema financiero privado en las captaciones y colocaciones en los últimos cuatro años ha tenido leves variaciones, en el caso de las sociedades financieras ha mantenido la tendencia.

A pesar de las limitaciones antes citadas para las Sociedades Financieras, éstas tienen una mayor participación que las mutualistas.

### **1.3 Descripción de Sociedad Financiera del Austro S.A.**

La Compañía Financiera del Austro Sociedad Anónima “FIDASA”, fue constituida por escritura pública del 18 de marzo de 1977 y por escritura ampliatoria del mismo año. Inicio su vida legal el 12 de julio de 1977, al ser inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca con el número 65; su domicilio principal es la ciudad de Cuenca y puede establecer sucursales y agencias en otras ciudades del País o representaciones en el exterior.

Entre sus accionistas contaba con importantes entidades bancarias del País, compañías de seguros, industrias establecidas en las zonas, diversas organizaciones comerciales, así como un numeroso grupo de accionistas privados.

Los objetivos principales fueron los de promover el establecimiento, ampliación o modernización de empresas privadas o mixtas que tiendan principalmente a la industrialización de la zona.

Mediante escritura pública del 6 de enero de 1995, inscrita bajo el número 140 en el Registro Mercantil del Cantón Cuenca, anotada con el número 3657, Financiera del Austro Sociedad Anónima, se transforma a Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, inscrita en el Repertorio juntamente con la Resolución No. SB-95-2054 de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, mediante la cual se aprobó la escritura de reforma integral de estatutos en Cuenca el 2 de junio de 1995, ante el Registrador Mercantil del Cantón.

Sociedad Financiera del Austro S.A. está ubicada en la ciudad de Cuenca en la Av. Gran Colombia 22-270 y Unidad Nacional (Teléfono 072845-785, Web: [www.fidasa.fin.ec](http://www.fidasa.fin.ec)). El nombre comercial de Sociedad Financiera del Austro S.A. es FIDASA.

FIDASA cuenta con un Plan Estratégico para el periodo 2013 – 2015, y los objetivos que se ha trazado son:

1. Subir la calificación de riesgo a nivel A
2. Mantener el nivel actual de captaciones, reduciendo la concentración al 60% (25 principales clientes)
3. Incrementar el factor de colocación al 80% de las captaciones, con un spread del 8%



Al 31 de diciembre de 2013 la situación económica de Sociedad Financiera del Austro es:

**Tabla 5 Estados Financieros**

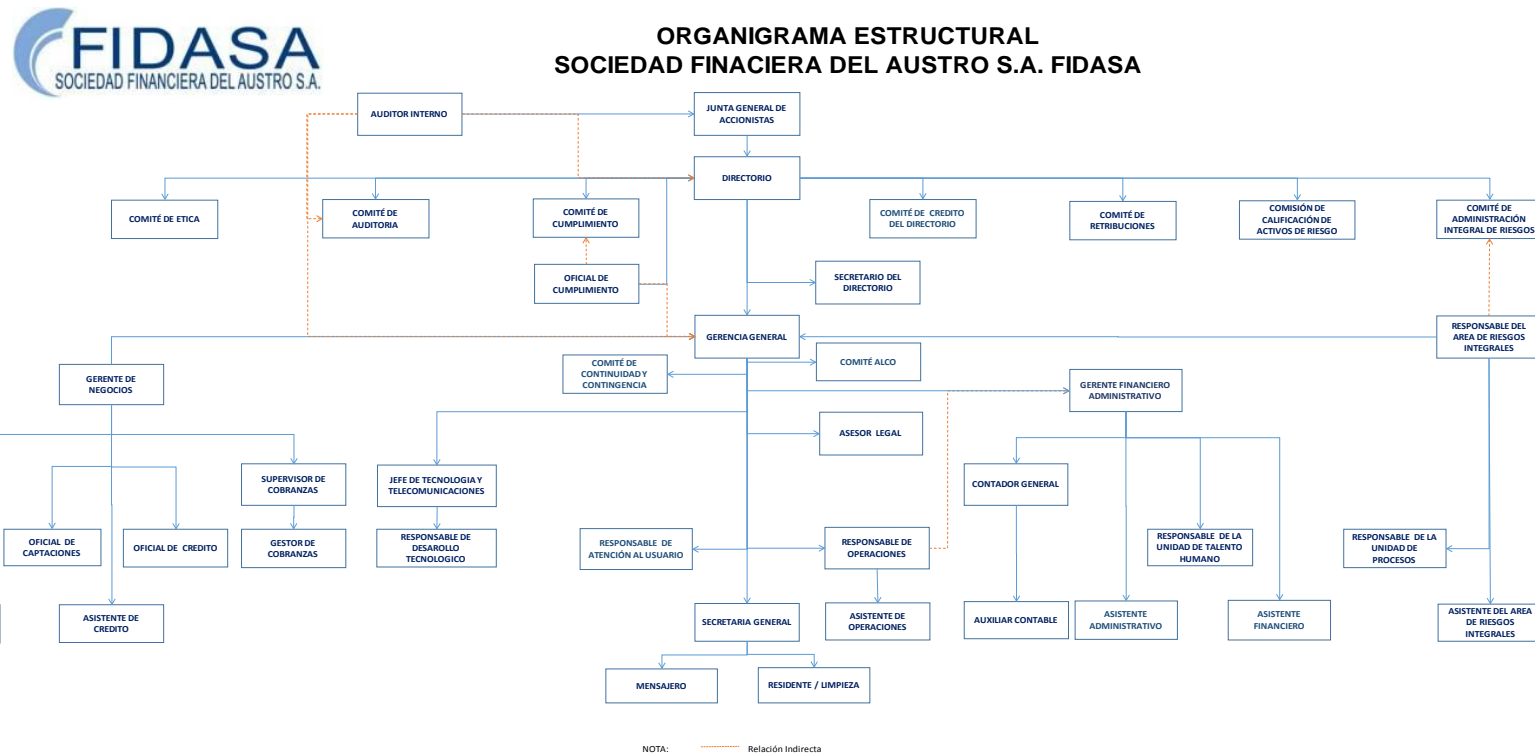
| <b>Balance General</b> |                   | <b>Estado de Resultados</b>           |                   |
|------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| <b>Al 31/dic/2013</b>  |                   | <b>Del 01/ene/2013 al 31/dic/2013</b> |                   |
| <b>CUENTA</b>          | <b>USD</b>        | <b>CUENTA</b>                         | <b>USD</b>        |
|                        | <b>(en miles)</b> |                                       | <b>(en miles)</b> |
| Activo                 | 23,643.09         | Ingresos                              | 2,309.00          |
| Pasivo                 | 19,710.71         | Gastos                                | 2,244.07          |
| Patrimonio             | 3,932.38          | Resultados                            | 64.93             |
| Pasivo + Patrimonio    | 23,643.09         |                                       |                   |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S. A.

Elaborado por: Departamento de Contabilidad

La estructura orgánica de FIDASA, es la siguiente:

**Gráfico 4 Organigrama de Sociedad Financiera del Austro S.A.**



|                       |                       |               |  |
|-----------------------|-----------------------|---------------|--|
| ELABORADO POR:        | Ing. Diana Montenegro | VERSIÓN 07.00 | STATUS: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/><br>PROPUESTO APROBADO PUBLICADO |
| FECHA DE ELABORACIÓN: | 17/03/2014            |               |  |
| FECHA DE APROBACIÓN:  | 19/03/2014            |               |  |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: Departamento de Talento Humano

FIDASA se dedica a la intermediación financiera, recibe dinero bajo la modalidad de depósitos a plazo fijo, esta es la única forma que tiene para captar dinero, y el dinero captado lo coloca a través de créditos sean estos de consumo, comerciales, de vivienda y en menor cantidad microcrédito. Está regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador; así también debe cumplir con las exigencias del organismo de control y supervisión entre los que están el Servicio de Rentas Internas, Unidad de Análisis Financiero, COSEDE, etc.

En el año 2012, FIDASA no tuvo resultados favorables, esto se debe a su incursión en el mercado sin contar con los recursos necesarios, alta rotación de la planta administrativa y a las limitaciones que tiene la entidad por las características propias de las sociedades financieras (Costo de fondeo alto, solo bajo la modalidad de depósitos a plazo fijo). A esto se debe agregar que los procesos existentes en la Institución no generan valor, en algunos casos éstos no han sido documentados, o están desactualizados, o se generan duplicidad de procesos; lo cual conlleva a que los productos y servicios ofertados tanto a los clientes internos como externos no sean oportunos. La situación de la institución mejoró en el 2013, y en ese año presentó una utilidad de US\$ 64,931.84.

#### **1.4 Misión y Visión de Sociedad Financiera el Austro. S.A. FIDASA**

De acuerdo con el Plan Estratégico de Sociedad Financiera del Austro S.A., aprobado por el Directorio, la misión, visión y valores de la entidad son los siguientes:

##### **Visión.-**

FIDASA será reconocida como una financiera en franco crecimiento, segura y transparente.



Contará con un equipo humano altamente comprometido y motivado, que construya día a día un ambiente de trabajo muy confortable. Su operación estará soportada por procesos y sistemas que le permitan alcanzar altos estándares de servicio y eficiencia.

**Misión.-**

Somos el aliado de nuestros clientes. Facilitamos el cumplimiento de sus sueños, a través del financiamiento responsable de sus proyectos, y el resguardo rentable y seguro de sus ahorros.

**Valores.-** Los valores de FIDASA son:

ÉTICA.- Respetamos todas las normas legales y morales en nuestro actuar diario.

EFICIENCIA.- Cumplimos eficientemente las tareas encomendadas a nosotros, buscando siempre alcanzar los objetivos propuestos.

CULTURA DE RESPETO.- Actuamos respetuosamente para con nuestros clientes, compañeros y jefes, basados en los principios de solidaridad, apoyo y compromiso, mediante una comunicación frontal y transparente.

RESPONSABILIDAD.- Sabemos que cada una de nuestras acciones tienen un impacto tanto al interior, como al exterior de la organización, por lo que asumimos la responsabilidad total de las mismas. (Sociedad Financiera del Austro S.A., 2013)

**Principales fortalezas y debilidades de Sociedad Financiera del Austro S.A.**

Las principales fortalezas de Financiera del Austro S.A., son:

- Recuperándose de un periodo de crisis,
- Equipo nuevo y experimentado,
- Nueva plataforma tecnológica,
- Importante grado de solvencia patrimonial,

- Consolidación de una estructura adecuada a los objetivos y plan estratégico que se ha propuesto cumplir,
- Importantes niveles de cobertura de liquidez en relación a sus depósitos a corto plazo.

Las principales debilidades, son:

- Procesos desactualizados,
- Nivel de morosidad superior al sistema de referencia, lo que afecta el margen neto financiero y consecuentemente los resultados,
- Nivel de cobertura de la cartera vencida y riesgosa inferior al de su sistema de referencia,
- Provisiones deficientes, deben mejorar para poder enfrentar de mejor forma las eventualidades propias del mercado en que se desenvuelve.

## **1.5 Análisis del Entorno Legal**

La Asamblea Nacional aprobó el Proyecto Orgánico Código Monetario y Financiero el 24 de julio de 2014. De acuerdo con las declaraciones realizadas por el Eco. Rafael Correa – Presidente Constitucional de la República del Ecuador, en el Enlace Ciudadano número 355 de fecha 4 de enero de 2014, anunció que el Gobierno está trabajando en un nuevo Código para regulación del movimiento de capital y que este código reemplazará a 21 leyes que se encontraban dispersas, entre las cuales tenemos Leyes de Régimen Monetario, de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Cheques y Ley Trole I, entre otras.

Los objetivos que busca alcanzar el “Código Orgánico Monetario y Financiero”, se puede resumir en lo siguiente:

- Regular los sistemas monetario y financiero del País,
- Potenciar la producción ecuatoriana y por ende la generación de trabajo,
- Regular a entidades no financieras que actúan como bancos,
- Mitigar los riesgos sistémicos y las fluctuaciones económicas, y
- Lograr la sostenibilidad del Sistema Financiero, entre los principales.

Para lograr los objetivos propuesto, en el proyecto de Ley se da atribuciones al Banco Central para la instrumentación de políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado.

En el ámbito de Sistema Financiero Nacional, se enfatiza que las actividades financieras son un servicio de orden público de potestad del Estado, y las instituciones del sistema deben contar con una autorización previa.

El Sistema Financiera estaría integrado por:

- Sector Financiero Público
- Sector Financiero Privado
- Sector Financiero Popular y Solidario.

El Sector financiero privado, es el que más cambios tendría; este estaría compuesto por:

- Bancos con autorización múltiple o especializada,
- Entidades de servicios financieros; y,
- Entidades de servicios auxiliares del sistema financiero.

Aparentemente las Sociedades Financieras ya no existirían, tendrían que convertirse en bancos múltiples o especializados y el capital requerido se incrementa considerablemente, siendo por el valor de once millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 11'000.000.00); estableciendo un periodo de transición.

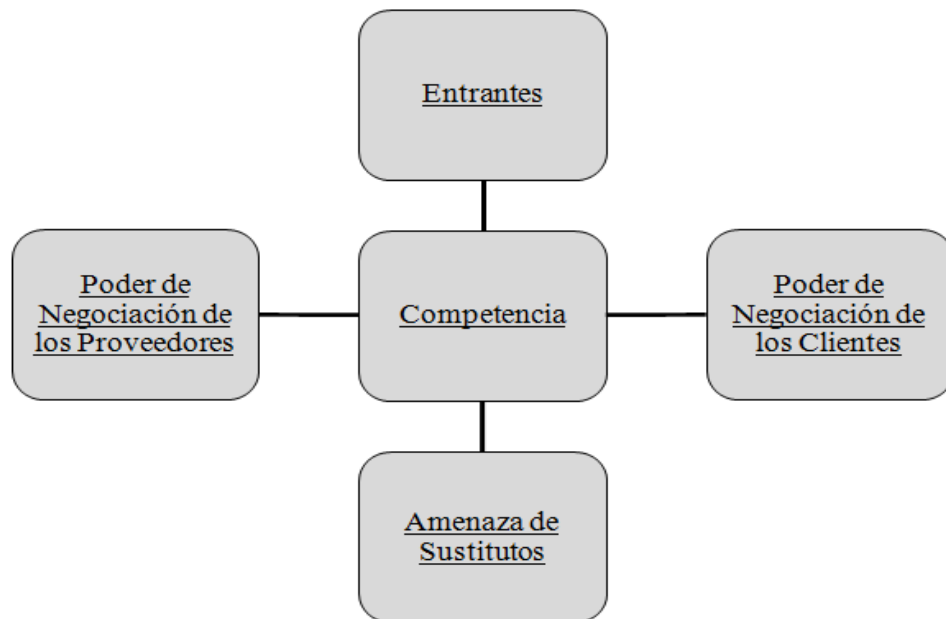
Las asociaciones de mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, integrarían el sector financiero popular y solidario dentro del segmento 4. El capital mínimo sería de un millón ochocientos dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 1'800.000,00), será variable e ilimitado y estará representado por certificados de aportación pagados por sus socios.

Los nuevos requerimientos establecidos en el proyecto de Ley, son muy rígidos y limitan el acceso de nuevos inversionistas en el sector financiero privado.

### **1.6 Análisis de factores internos de FIDASA (5 Fuerzas de Porter)**

Según Michael Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de una empresa en el mercado; y para eso es importante que la institución evalúe sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas.

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede identificar a los factores internos que inciden directamente en el negocio; sean de manera positiva o negativa; pero que pueden ser monitoreados y controlados al interior de la empresa.

**Gráfico 5 Las 5 fuerzas de Porter**

Fuente: Michael Porter

Elaborado por: La Autora

### **Poder de negociación de los clientes**

- Segmentos de mercado con necesidades de efectivo
- Potenciales clientes con excesos de liquidez
- Cultura altamente consumista

### **Poder de negociación de proveedores**

- Excelentes relaciones con los colaboradores importantes
- Los proveedores deben aceptar las condiciones establecidas

### **Amenaza de nuevos aspirantes**

- Sector altamente regulado
- Política pública hostil contra el sector financiero en general, puede generar reacción hostil del público en contra del sector financiero formal
- Nuevas regulaciones dirigidas a los bancos grandes, afectan de forma amplificada al sector

### **Amenaza de sustitutos**

- Muchas Cooperativas de Ahorro y Crédito e Instituciones Financieras
- Sociedades de hecho sin personería jurídica promocionan créditos, pueden presentar problemas de fraude o piramidación de fondos
- Los sustitutos han perdido su influencia, en vista de que están siendo regulados y deben cumplir con los requisitos establecidos en la ley

### **Rivalidad entre competidores existentes**

- Competidores especializados y eficientes
- Marcas poderosas en la zona
- Competidores con tecnología de punta
- Alta hostilidad con el sector político
- Alta regulación y cambios constantes

## CAPITULO II.- ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.1 Procesos

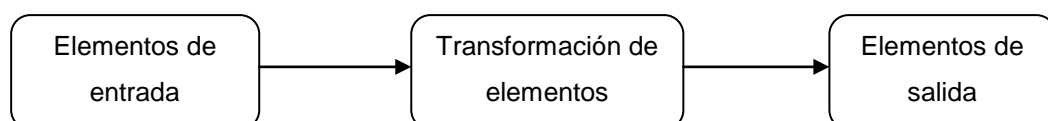
Las organizaciones de cualquier tipo que éstas sean, independientemente de la actividad que realizan; ejecutan procesos; la eficiencia de las empresas es el resultado de la eficiencia de sus procesos. Actualmente la mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y han invertido tiempo y recursos con el fin de mejorarlos.

En las empresas de manufactura la producción, entrega de bienes, comercialización, etc.; son procesos; y de igual forma sucede en las empresas de otro tipo; es decir los procesos son la manera de como hacen las cosas.

De acuerdo con la norma ISO 9000:2000 la definición de proceso es: *“cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados.”*

Así también José Ángel Maldonado define al proceso como; *“un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido”.*

**Gráfico 6 Representación Gráfica del Proceso**



Elaborado por: La Autora

**Elementos de entrada.-** En los procesos los elementos de entrada pueden ser recursos tangibles o intangibles, transformados o no transformados, iniciales o intermedios; y el resultado de un proceso puede ser el elemento de entrada de otro proceso.

**Tabla 6 Elementos de entrada de un proceso**

| <b>Tipo de elemento</b> | <b>Ejemplo</b>          |
|-------------------------|-------------------------|
| Tangible                | Computador              |
| Intangible              | Servicios               |
| Inicial                 | Materia prima           |
| Intermedio              | Resultado de un proceso |

Elaborado por: La Autora

**Transformación de elementos.-** En esta etapa se ejecutan tareas para agregar valor, considerando siempre las necesidades o requerimientos de un cliente sea este interno o externo.

**Tabla 7 Proceso de Transformación de los elementos de entrada**

| <b>Tipo de elemento</b>  | <b>Ejemplo</b>   |
|--------------------------|--|
| Tareas                   | Actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido.             |
| Actividades              | Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir una meta.                       |
| Requerimientos a cumplir | Condiciones que deben ser consideradas y ejecutas para dar valor agregado al resultado |

Elaborado por: La Autora

**Elementos de Salida.-** Es el resultado obtenido en la transformación de los elementos de entrada; y éstos pueden ser tangibles o intangibles, intermedios o finales.



**Tabla 8 Elementos de salida del proceso (resultados)**

| <b>Tipo de elemento</b> | <b>Ejemplo</b>                 |
|-------------------------|--------------------------------|
| Tangible                | Mercadería                     |
| Intangible              | Energía eléctrica              |
| Intermedio              | Harina                         |
| Final                   | Bienes o servicios consumibles |

Elaborado por: La Autora

En los procesos se deben incorporar nuevas tecnologías, para alcanzar mayor eficiencia y eficacia; lo cual conlleva a una disminución de costos y un menor tiempo de respuesta, así como mayor flexibilidad en atender los requerimientos planteados en cada proceso por especificaciones del mismo o requerimientos del cliente.

## **2.2 Control y Gestión de Procesos**

El control y gestión de procesos sirve para guiar la gestión de la empresa hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Cualquier actividad se puede controlar con relación a uno o varios factores, como son: calidad, tiempo y costo; lo que conlleva a incrementar paulatinamente la calidad, eficacia y eficiencia de la empresa, permitiéndolas ser más competitivas y productivas, reforzando sus bases para que permitan el crecimiento de la institución.

El control de los procesos genera beneficios para las organizaciones como:

- mejora de la calidad,
- aprovechamiento de recursos,
- mejora de los rendimientos,

- disminución de costos,
- seguridad operativa,
- incremento de la productividad,
- optimización de la operación del proceso, entre los principales

El sistema a implementar debe permitir a la administración de las organizaciones: mantener el sistema estable; conseguir las condiciones de operación objetivo de forma rápida y continua; trabajar correctamente bajo una amplia gama de condiciones operativas; y, manejar las restricciones de forma precisa.

Lo que se busca con el sistema de control es: i) identificar procesos que generen retrasos, pérdidas o interrupciones; ii) realizar un análisis del proceso; iii) mejorar o estandarizar los procesos; y, iv) establecer indicadores de resultados.

### **2.3 Gestión por Procesos**

*“La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos; entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente”.* (Maldonado, José Ángel 2011)

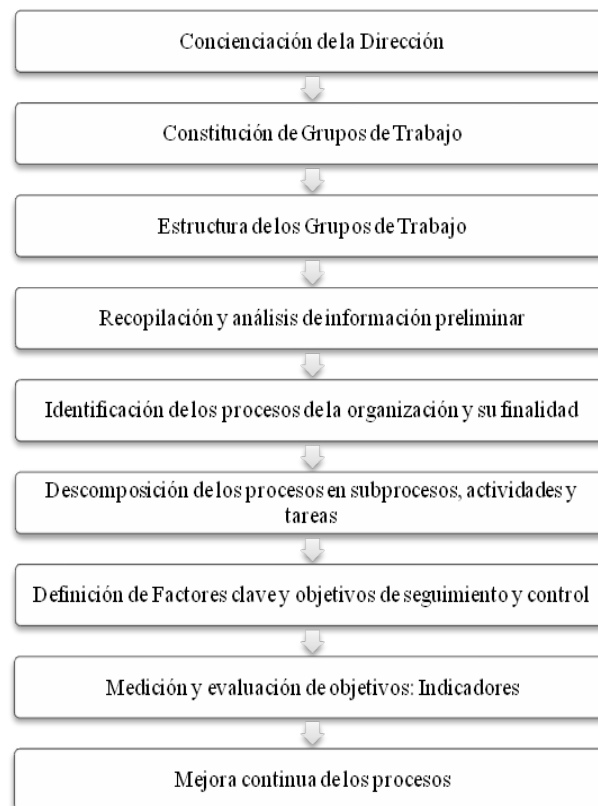
La orientación de las actividades a la satisfacción del cliente, es uno de los objetivos de la gestión por procesos; entendiéndose como cliente a los clientes internos o externos, accionistas, proveedores, entes de control, sociedad. Las actividades a ejecutar deben estar plenamente organizadas y asignadas a un responsable, entre los funcionarios de la institución de forma transversal; y para completar, se debe realizar una evaluación de la gestión en base a indicadores de resultados de los procesos definidos.

El Sistema de Gestión por Procesos requiere el compromiso y participación de la alta gerencia, ya que sin su liderazgo resulta imposible la implementación del sistema. También es importante la participación y compromiso del resto del personal, pues son ellos los que van a ejecutar los procesos, y para su éxito estos deben ser difundidos en la organización.

### 2.3.1 Definición de un Sistema de Gestión por Procesos

Según la Junta de León y Castilla, para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión por Procesos, *“es necesaria la utilización de una metodología de trabajo contrastada, sistemática y estructurada en las siguientes etapas básicas”*.

**Gráfico 7 Modelo para instituciones del sector Público**

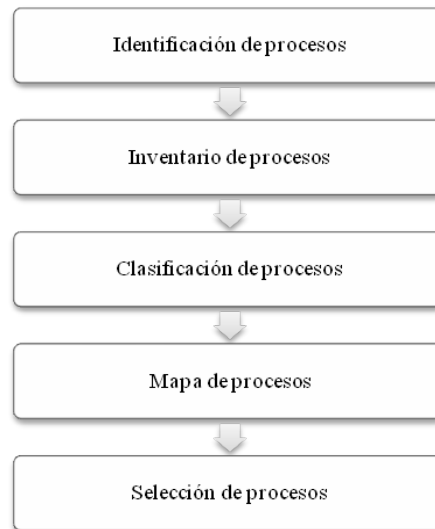


Fuente: Junta de León y Castilla Pág. 42

Elaborado por: La Autora

El modelo de Manuel Portero, en su estudio “*Gestión por Procesos: Herramienta de Mejora para Centros Educativos*” aplicado en Chile, en donde propone las siguiente fases:

**Gráfico 8 Modelo de Gestión de Procesos - Portero Ortiz**



Fuente: Gestión por Procesos: Herramienta para la Mejora de Centros Educativos – Manuel Portero Ortiz Pág. 7

Elaborado por: La Autora

La mayoría de los estudios confunden la “Gestión por Procesos” con la “Gestión de Calidad”, tema que es tratado en las Normas ISO (9001:2000). Sin embargo son las instituciones del sector público, las que mayormente implementan la Gestión por Procesos.

### **2.3.2 Terminología utilizada en la Gestión por Procesos**

Para un mejor entendimiento de la Gestión por Procesos, es necesario definir algunos términos claves que se emplearán a lo largo del presente capítulo; conforme a la terminología empleada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de su normativa.

**Actividad.-** Es el conjunto de tareas.

**Flujograma:** Es una representación gráfica de una secuencia ordenada de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso.

**Línea de negocio.-** Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad

**Mapa de procesos:** Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad; estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte. (Maldonado, 2011)

**Procedimiento.-** Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado

**Proceso crítico.-** Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

**Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Tarea.-** Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.

**Indicador:** Es una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. (Heredia Alvarado, 2000)

**Reingeniería:** Levantar nuevamente el proceso.

**Mejora de los procesos:** La situación actual frente a una situación deseada, conlleva a una situación a mejorar; es ahí donde participa la mejora de los procesos; es alcanzar la situación deseada.

### 2.3.3 Clasificación de Procesos

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador ha emitido resoluciones para normar el funcionamiento de las instituciones financieras, y es a raíz de la crisis bancaria que sufrió el país que éstas se han ido fortaleciendo y los requerimientos son mayores. En el Libro I, Título X “De la Gestión y Administración de Riesgos”, Capítulo V “De la Gestión del Riesgo Operativo” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria, se ha incluido a los Procesos dentro de los Factores del riesgo Operativo, clasificándolos dentro de las siguientes categorías:

***Procesos gobernantes o estratégicos.-*** Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros

**Procesos productivos, fundamentales u operativos.-** Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

**Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013)

## 2.4 Metodologías para análisis de procesos

El análisis de procesos consiste en revisar sus componentes por separado, así como sus relaciones; buscando identificar los problemas que causan deficiencia e ineffectividad de los mismos, para así adoptar medidas para mejorarlos.

El análisis de procesos se puede realizar a través de representaciones gráficas, como son:

### Diagramas de Pareto:

El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos (resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales (Programa Especial de Mejora de la Gestión, 2008).

**Tabla 9 Ejemplo - Diagrama de Pareto**

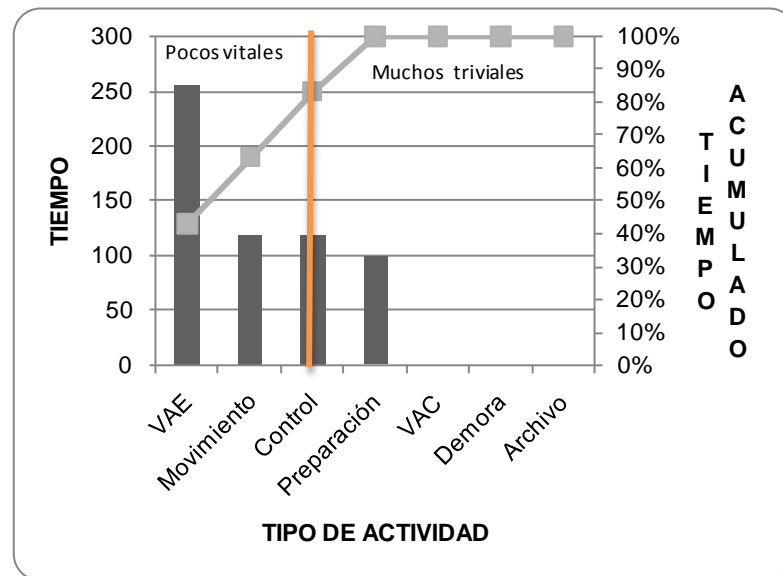
**Macroproceso:** *Gestión Estratégica*

**Proceso:** *Planificación Institucional*

**Subproceso:** *Planificación Estratégica*

**Procedimiento:** *Elaborar Plan Estratégico*

| Tipo         | Tiempo     | Tiempo acumulado | %    |
|--------------|------------|------------------|------|
| VAE          | 255        | 255              | 43%  |
| Movimiento   | 120        | 375              | 63%  |
| Control      | 120        | 495              | 83%  |
| Preparación  | 100        | 595              | 100% |
| VAC          | 0          | 595              | 100% |
| Demora       | 0          | 595              | 100% |
| Archivo      | 0          | 595              | 100% |
| <b>Total</b> | <b>595</b> |                  |      |



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA

Elaborado por: La Autora

En el ejemplo aplicado para el diagrama de Pareto, se utilizan las siguientes siglas:

VAE: Actividades que agregan valor para la empresa

VAC: Actividades que agregan valor para el cliente

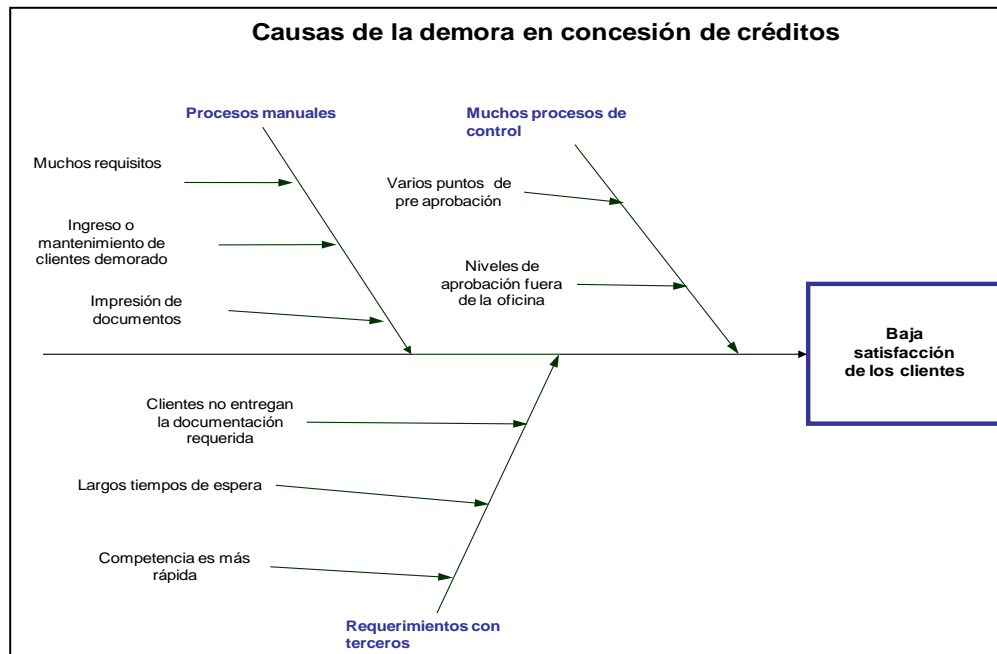


### Diagramas de Causa – Efecto:

Con la aplicación de este tipo de diagramación se busca identificar las causas que ocasionan demoras o problemas en los procesos. Para ello se debe seguir los siguientes pasos:

- Definir el problema
- Determinar conjunto de causas
- Levantar información con las partes involucradas
- Procesar información

**Gráfico 9 Diagrama de Causa Efecto**

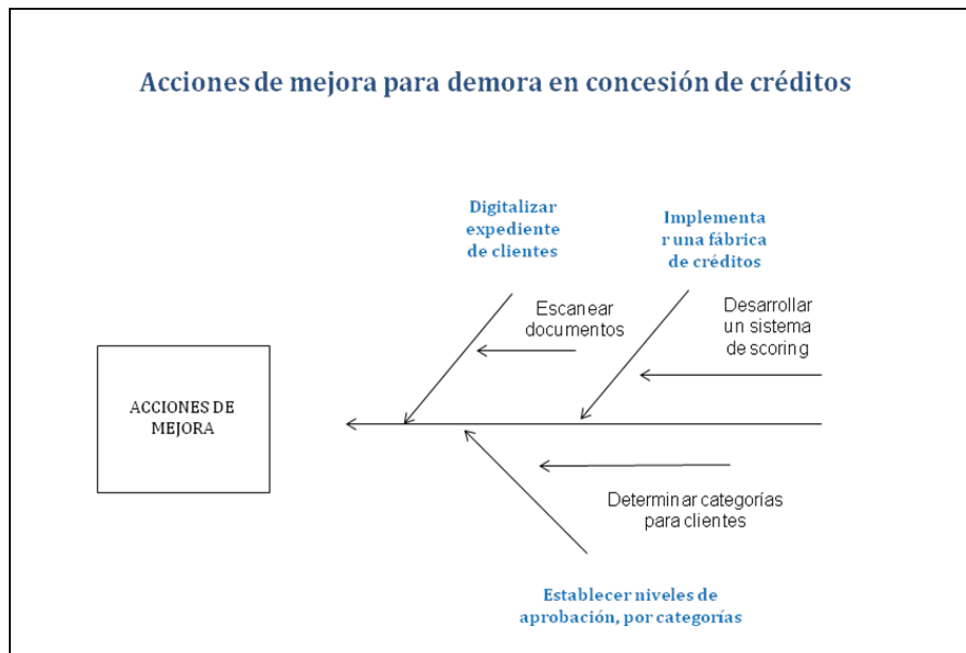


Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA

Elaborado por: La Autora

### Diagrama de Causa – Efecto Invertido:

Con la aplicación de esta herramienta se busca identificar cuales con las soluciones que se pueden dar a los problemas o causas identificadas.

**Gráfico 10 Diagrama de Causa Efecto Invertido**

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA

Elaborado por: La Autora

Los pasos a aplicar son los siguientes:

- Seleccionar las principales causas de problemas
- Levantar información con partes involucradas
- Determinar las posibles acciones de mejora
- Seleccionar acciones de mejora

#### Diagrama de flujo:

El diagrama de flujo es una herramienta de planificación que se utiliza mucho para ayudar a identificar los clientes. El diagrama de flujo traza los diversos pasos de un proceso y su relación con las diferentes áreas.

**Gráfico 11 Esquema del Diagrama de Flujo**

| N° | DIAGRAMA DE FLUJO | ACTIVIDAD  |
|----|-------------------|--|
|    |                   | Inicio   |
| 1  |                   | Revisar fecha en diciembre   |
| 2  |                   | Planificar las actividades   |
| 3  |                   | Realizar Plan Anual de Auditoría                                   |
| 4  |                   | Enviar al Comité de Auditoría                                      |
| 5  |                   | Revisar y Aprobar el Plan  |
| 6  | NO SI             | Plan fue aprobado?   |
| 7  |                   | Realizar los cambios solicitados                                   |
| 8  |                   | Enviar al Directorio para revisión y aprobación                    |
| 9  |                   | Enviar a la Superintendencia de Bancos y Seguros                   |
| 10 |                   | Aplicar recomendaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros |
| 11 |                   | Aplicar el Plan  |
|    |                   | Fin  |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA

Elaborado por: Unidad de Procesos

#### Diagrama de flujo funcional:

El diagrama de flujo funcional, ayuda a identificar el movimiento de las actividades en un proceso, como fluye horizontalmente y se relacionan con diferentes áreas ubicadas de forma vertical.

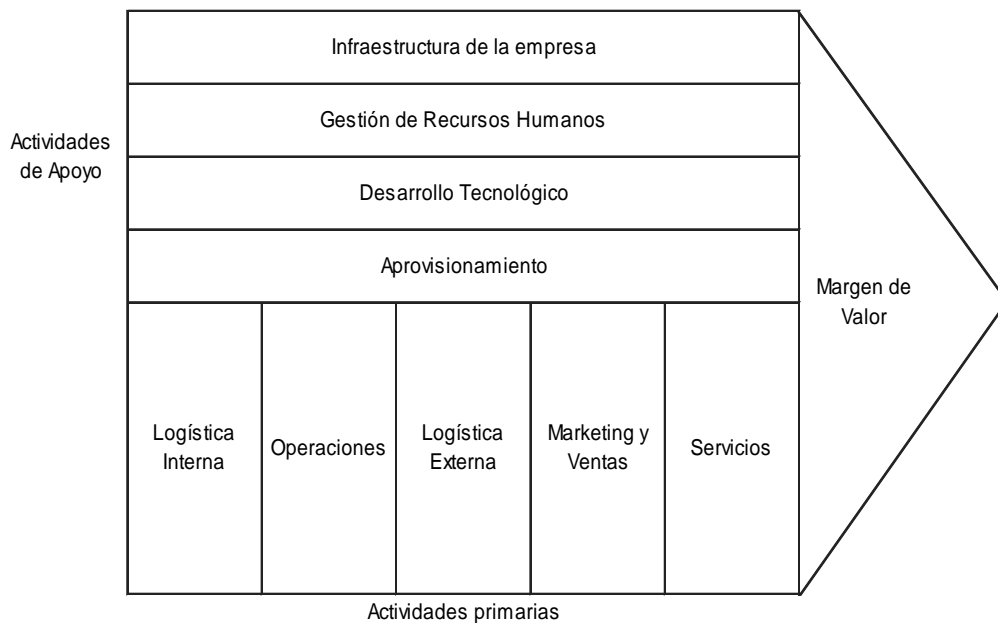
## 2.5 Cadena de Valor

La cadena de valor describe las actividades de la empresa y las del microentorno y las relaciona con su fortaleza competitiva.

El éxito para analizar la cadena de valor es entender que las empresas son algo más que un conjunto de personas, máquinas y dinero. Los recursos tienen poco valor si no están utilizados en actividades y organizados en sistemas y procedimientos que aseguren que los bienes y servicios producidos son valorados por el usuario final. (Biasca, 2001)

La cadena de valor está integrada por actividades primarias, que se relacionan directamente con la parte productiva, y actividades de apoyo que dan soporte a las actividades primarias.

**Gráfico 12 Cadena de Valor**



Fuente: Michael Porter

En el Capítulo III, se presenta la Cadena de Valor de Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA.

## 2.6 Valor Agregado

Alexis David Mujica define al valor agregado como: *“El valor agregado forma parte de aquel valor que se le añade al producto en cada una de las etapas del proceso productivo es de las etapas del proceso productivo es decir, la totalidad de ingresos de que se apropian los responsables de los factores implicados en la producción”*.

El valor que agregan las diferentes etapas al producto, lo viene de contar con procesos óptimos. En el caso de los servicios financieros éstos se pueden lograr con la personalización de los servicios al cliente, analizando sus perfiles; es decir aplicando procesos óptimos de inteligencia de negocio.

Para el análisis del valor agregado se aplicará una “matriz de valor agregado”, en donde se enfocaran las actividades realizadas en los procesos en base a las siguientes ópticas:

- Agrega valor al proceso? (si o no)
- Es necesaria para el proceso? (si o no)

Con la determinación del valor agregado, se puede aplicar acciones de mejora para las actividades o procesos que no generan valor, como por ejemplo:

- Reducir o eliminar actividades o procedimientos que no generan valor
- Reasignar actividades a otro cargo
- Minimizar los flujos de documentos
- Cambios de políticas
- Cambios de tipo de administración, etc

Tabla 10 Mapa de Valor Agregado

| Matriz de Valor Agregado |    | AGREGA VALOR             |           |
|--------------------------|----|--------------------------|-----------|
|                          |    | SÍ                       | NO        |
| NECESARIA                | SI | MEJORAR                  | OPTIMIZAR |
|                          | NO | TRANSFERIR (a otra área) | ELIMINAR  |

Fuente: SFP, Gobierno Federal, “Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos, México 2008

En la gestión de la calidad también se enfoca en la necesidad de identificar los procesos o actividades que generan y no generan valor; en la norma ISO 9001:2008, en la sección de Medición, análisis y mejora indica que:

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- la satisfacción del cliente,
- la conformidad con los requisitos del producto,
- las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- los proveedores. (ISO, 2008)

## 2.7 Capacidad Instalada

*La capacidad se define como la cantidad de un producto o servicio que puede obtenerse en una determinada unidad productiva durante cierto periodo. Está definida como el volumen de adecuación de los recursos físicos, humanos, tecnológicos y de investigación. La capacidad marca en gran medida la respuesta de una institución al mercado, el costo*

*de su estructura, su política de inventarios y el manejo del recurso humano. Por otro lado condiciona los límites de competitividad; pero su exceso puede llevar a una disminución del precio, mantener personal con poco trabajo y con exceso de inventario. (Pontificia Universidad Javeriana, 2001)*

Con el análisis de la capacidad instalada, se busca identificar en donde se dan los cuellos de botella, si los recursos que dispone la institución están siendo utilizados de acuerdo con su capacidad.

La aplicación de esta metodología permite visualizar cuantitativamente el uso o participación de un recurso (en el caso de la Financiera, Recurso Humano) en un proceso o actividad; y esto a su vez permite determinar el número de recursos necesarios para el proceso y el tiempo de su ejecución.

## **2.8 Tablero de Control**

El tablero de control de indicadores, consiste en una gráfica cronológica donde se muestra la tendencia y las desviaciones de una actividad administrativa sujeta a control, con relación a una unidad de medida convencional establecida (meta), que regularmente se ve afectada por variaciones internas y/o externas a la empresa (Núñez Mendoza, 2007).

El Tablero de Control es un sistema de indicadores que miden la ejecución de los procesos. Los indicadores que forman parte de este sistema deben estar en función de los objetivos de la institución.

En la elaboración de los indicadores, se debe tener en cuenta que éstos cumplan con:



- Están apalancados con los objetivos institucionales
- Se relacionen con aspectos críticos
- La información sea fácil de obtener
- Los resultados sean fáciles de interpretar u visualizar; y,
- Sean perdurables en el tiempo.

Los indicadores deberán medir la capacidad operativa, las necesidades de la empresa y las exigencias del entorno.



### **CAPITULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS DE SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA**

#### **3.1 Principales Procesos de Sociedad Financiera del Austro S.A.**

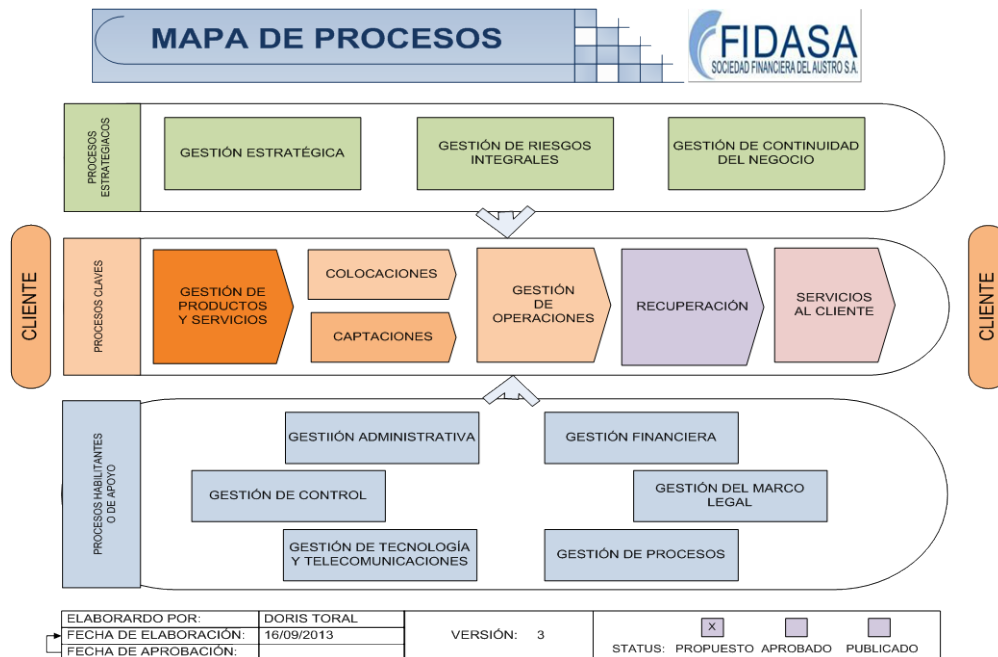
Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, al ser una institución que se dedica a la intermediación financiera y al estar regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, debe aplicar las resoluciones emitidas por éste organismo así como por la Junta Bancaria.

En el libro I “Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero”, título X “De la Gestión y Administración de Riesgos”, capítulo V “De la Gestión del Riesgo Operativo”, en el numeral 4.1 del artículo 4, indica cómo se deben agrupar los procesos de las instituciones financieras, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Financiera en cumplimiento de la normativa antes indicada, ha realizado el levantamiento de procesos institucionales, elaborado el inventario de procesos y los ha clasificado en procesos estratégicos, claves y de apoyo; para posteriormente elaborar el Mapa de Procesos Institucional.

A continuación se presenta el Mapa de Procesos y la Cadena de Valor de Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA.

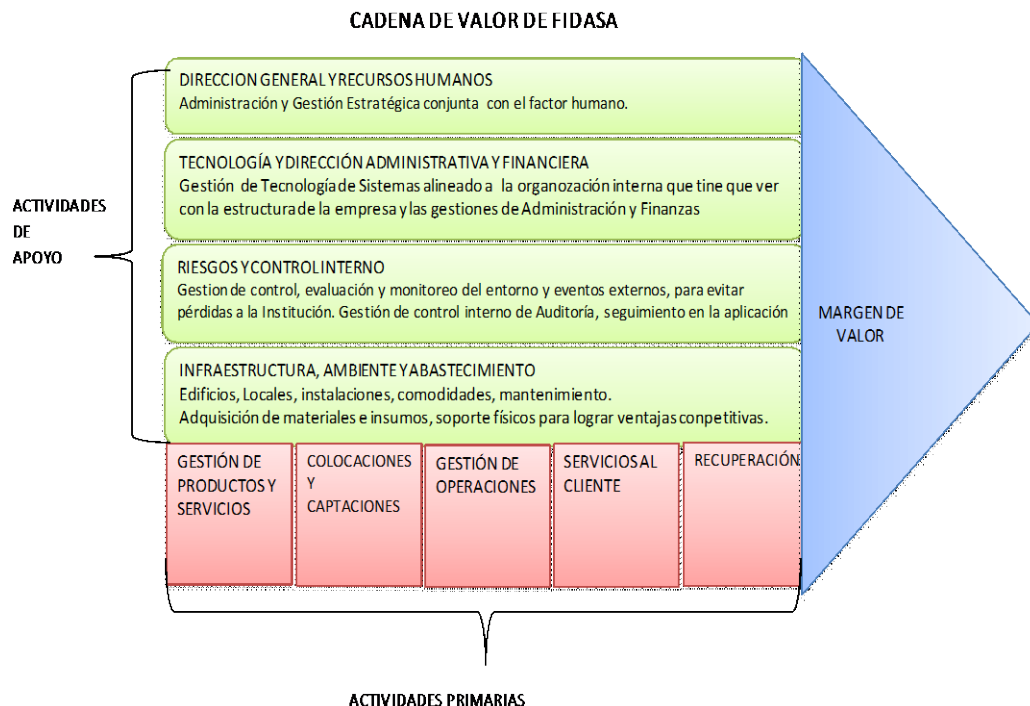
**Gráfico 13 Mapa de Procesos**



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA

Elaborado por: Unidad de Procesos

**Gráfico 14 Cadena de Valor**



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA

Elaborado por: Unidad de Procesos

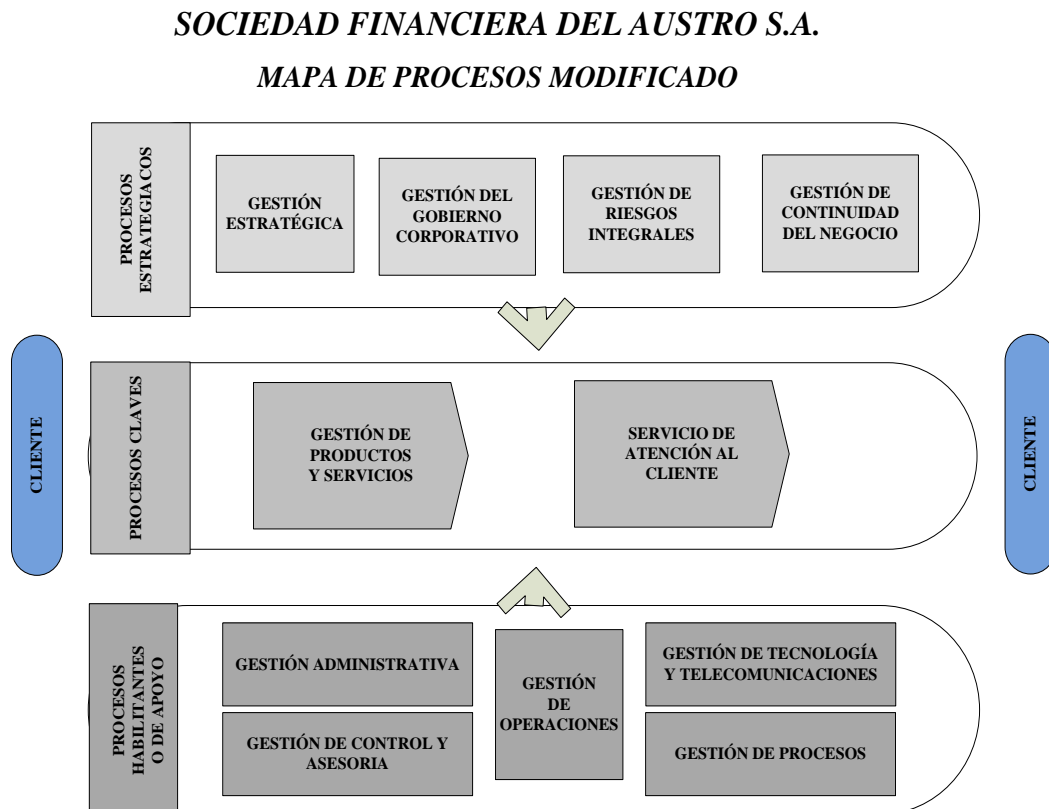
En el mapa de procesos vigente en la Financiera se considera a la Gestión Financiera como un proceso de apoyo, situación que desde mi punto de vista está mal y lo he clasificado como un proceso estratégico. La gestión financiera es parte fundamental de la entidad, se podría decir que es la columna vertebral del negocio, si no realiza una buena planificación financiera la institución podría verse en problemas de liquidez, y sin el dinero suficiente para hacer frente a sus obligaciones con el público. Dentro de los procesos estratégicos también se incluyó la “Gestión del Gobierno Corporativo”; la Junta Bancaria con el propósito de aplicar los principios de transparencia, que son parte de los principios básicos de responsabilidad social emitió la resolución No. JB-2012-2238 “Principios de un Buen Gobierno Corporativo”, en donde constan los aspectos mínimos que se deben considerar en este ámbito.

En lo que respecta a los procesos productivos u operativos, se consolidaron dentro de “Gestión de Productos y Servicios” a las captaciones, colocaciones y recuperación, pues todos ellos son productos o servicios ofertados por la entidad; y no deberían considerarse como subprocesos; éstos son procedimientos.

Por último dentro de los procesos de apoyo o soporte se consolidaron la “Gestión de Control” con la “Gestión de Marco Legal”, en un subproceso denominado “Gestión de Control y Asesoría”, considerando que Auditoría Interna, Prevención de Lavado de Activos y Asesoría Legal son instancias asesoras dentro de la entidad, y cumplen funciones de control las dos últimas; Gestión de Operaciones también se agrupan dentro de los procesos de apoyo; y como se indicó anteriormente, la “Gestión Financiera” pasa a formar parte de los procesos estratégicos, dentro de la “Gestión Estratégica”.

En el Gráfico 15, se presenta el “Mapa de Procesos Modificado” para Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, y en base al cual se ha desarrollado el modelo propuesto para la “Gestión por Procesos”.

**Gráfico 15 Mapa de Procesos Modificado**



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA

Elaborado por: La Autora

### 3.1.1 Procesos Estratégicos o Gobernantes

Los procesos estratégicos o gobernantes de FIDASA, están conformados por procedimientos vinculados directamente con la gestión estratégica de la entidad, y estos son:

**Tabla 11 Detalle de Procesos Estratégicos o Gobernantes**

| <b>Macroproceso</b>                   | <b>Proceso</b>                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| GESTIÓN ESTRATÉGICA                   | Planificación Institucional           |
|                                       | Gestión de Recursos Financieros       |
| GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO      | Gestión del Gobierno Corporativo      |
| GESTIÓN DE RIESGOS INTEGRALES         | Administración Integral de Riesgos    |
| GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | Gestión de la Continuidad del Negocio |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

### 3.1.2 Procesos Productivos u Operativos

Los procesos productivos u operativos, están representados por los procedimientos que están relacionados directamente con los productos y servicios que se ofrece a los clientes.

**Tabla 12 Detalle de Procesos Productivos u Operativos**

| <b>Macroproceso</b>              | <b>Proceso</b>                          |
|----------------------------------|---|
| GESTIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS | Gestión de Nuevos Productos y Servicios |
|                                  | Gestión de Captaciones                  |
|                                  | Gestión de Colocaciones                 |
|                                  | Gestión de Recuperación                 |
| SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE  | Servicio de Atención al Cliente         |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

### 3.1.3 Procesos de Apoyo o Soporte

Los procesos de apoyo o soporte, como su nombre lo indican son los que dan apoyo tanto a los procesos gobernantes como a los procesos productivos:

**Tabla 13 Detalle de Procesos de Apoyo o Soporte**

| <b>Macroproceso</b>                        | <b>Proceso</b>                         |
|--|--|
| GESTIÓN DE OPERACIONES                     | Manejo de Operaciones                  |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA                     | Gestión de Talento Humano              |
|  | Servicios Administrativos              |
|  | Gestión Contable                       |
| GESTIÓN DE CONTROL Y ASESORÍA              | Gestión de Auditoría                   |
|  | Gestión de Cumplimiento                |
|  | Servicios de Asesoría Legal            |
| GESTIÓN DE TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES | Gestión de Sistemas en Producción      |
|  | Gestión de Sistemas en Desarrollo      |
|  | Gestión de Infraestructura             |
|  | Gestión de Redes de Comunicación       |
|  | Gestión de Seguridad de la Información |
| GESTIÓN DE PROCESOS                        | Gestión de Procesos                    |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

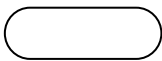
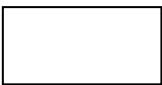

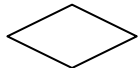



### 3.2 Representación gráfica de procesos

La representación gráfica de los procesos de Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, se realizará a través de diagramas de flujo funcional.

La diagramación de flujo consiste en representar gráficamente a los procesos de la institución, y lo funcional hace referencia a la participación de las diferentes áreas de la empresa en la ejecución de un proceso; indican como los procesos fluyen de manera horizontal en la institución.

Para la elaboración de los diagramas de flujo funcional se empleará la simbología ANSI (American National Standar Institute), que a continuación se detalla:

**Tabla 14 Simbología ANSI para elaboración de diagramas de flujo**

| SÍMBOLO   | NOMBRE                    | REPRESENTA  |
|---|---------------------------|---|
|    | <b>Inicio o fin</b>       | Indica el principio o fin del flujo.  |
|  | <b>Proceso</b>            | Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento       |
|  | <b>Documento</b>          | Representa los documentos que se generan en el desarrollo de algunas actividades          |
|  | <b>Decisión</b>           | Indica un punto dentro del flujo en el cual se debe tomar una decisión                    |
|  | <b>Archivo</b>            | Indica que un documento se guarde de forma temporal o permanente                          |
|  | <b>Conector de página</b> | Representa la conexión con otra hoja diferente, es la continuación del diagrama de flujo. |
|  | <b>Conector</b>           | Representa la conexión de una parte del diagrama de flujo con otra del mismo.             |

Fuente: American National Standar Institute

Elaborado por: La Autora

El formato preestablecido para la presentación de los diagramas de flujo funcional, tendrán las siguientes partes:

A. Encabezado.- Contendrá por los menos la siguiente información:

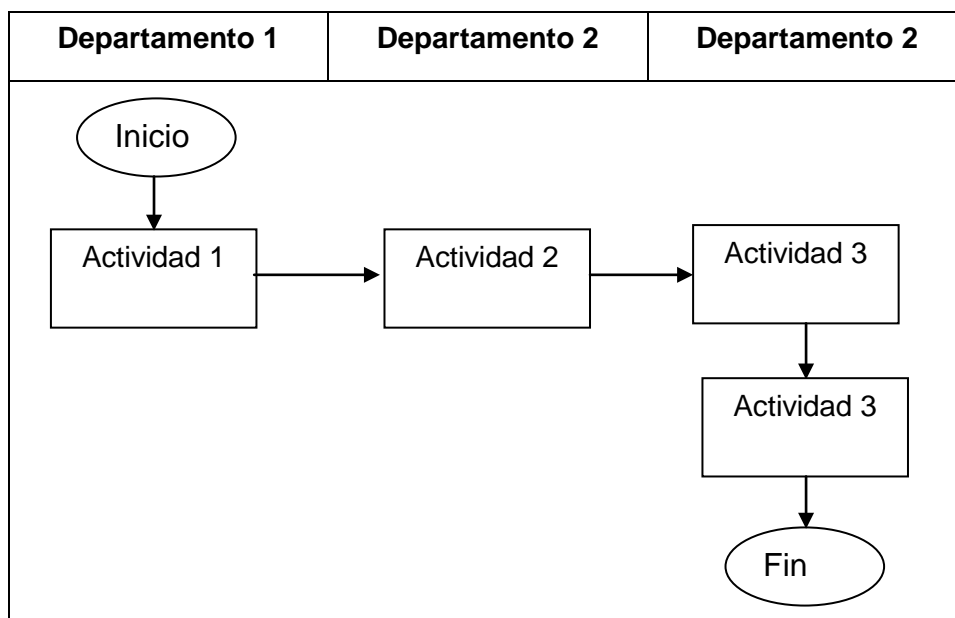
**Tabla 15 Detalle de encabezado**

|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| Nombre de la institución |                |
| Macroproceso             | Fecha:         |
| Proceso:                 | Elaborado por: |
| Subproceso:              | Aprobado por:  |
| Procedimiento:           | Página:        |

Elaborado por: La Autora

B. Diagrama de flujo.- Contendrá la representación gráfica del procedimiento de manera vertical, y sus relaciones de manera horizontal.

**Tabla 16 Estructura del diagrama**

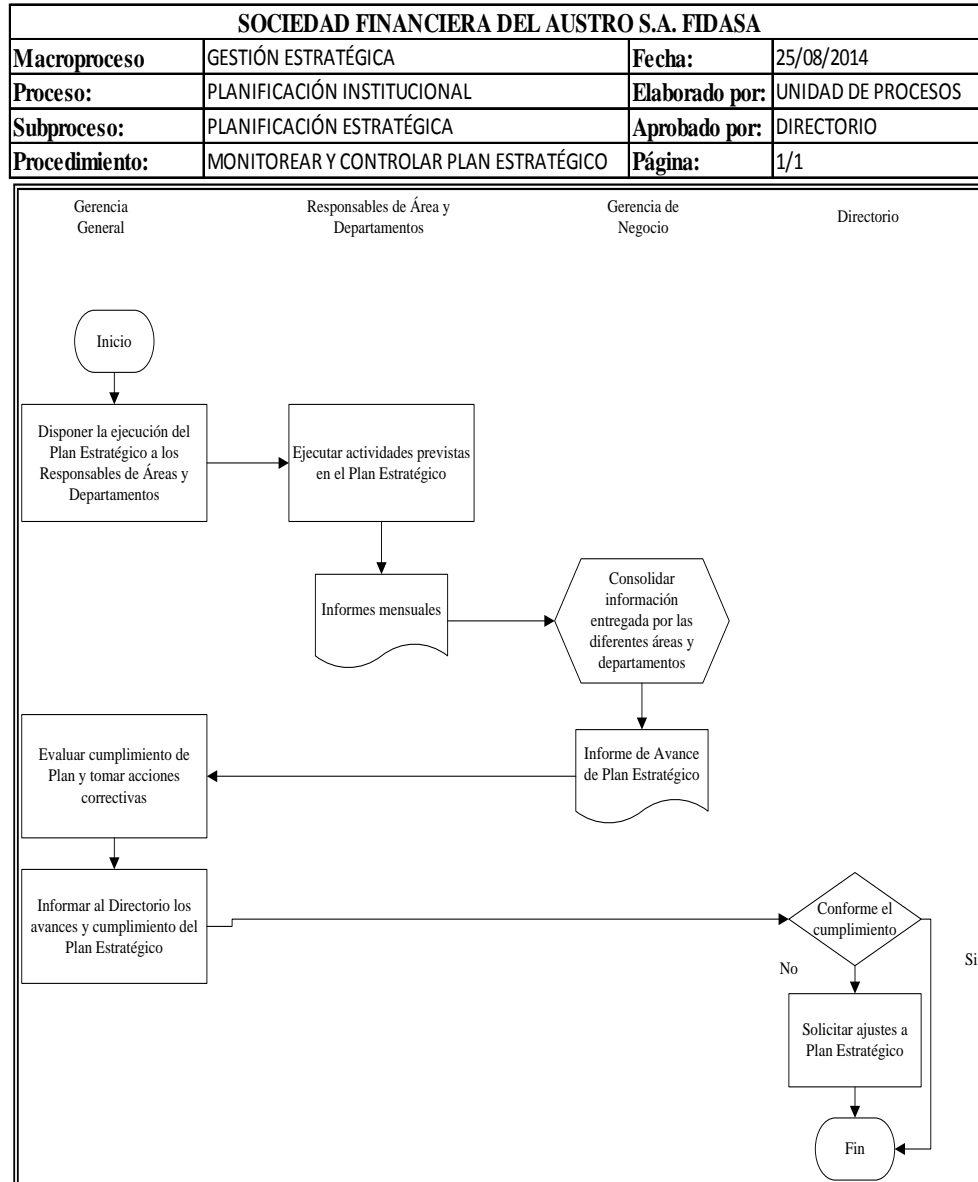


Elaborado por: La Autora



**Ejemplo:**

**Gráfico 16 Formato para presentación de Diagrama de Flujo**



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaboración: La autora

Los diagramas de flujo funcional de los procesos analizados constan en el **Anexo 02** “DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS”, en el Gráfico 15 se presenta la representación grafica de un procedimiento.

### 3.3 Análisis de Valor Agregado

La metodología empleada para el análisis del valor agregado de los procesos (AVA), consiste en identificar que procesos generan valor y cuáles no, sea valor para la entidad o valor para el cliente. Es fundamental contar con el tiempo que demora en ejecutarse la actividad, éste debe estar presentado en minutos.

Las actividades que no generan valor (SVA), deben ser clasificadas dentro de las siguientes categorías:

Preparación.- Contempla todas las actividades de preparación necesarias para la obtención de un resultado, por ejemplo “Emisión de informes”

Demora.- Representan a las actividades que ocasionan retrasos en el logro del resultado

Movimiento.- Actividades que deben pasar de un departamento a otro antes de culminarse.

Control.- Actividades que validan que el procedimiento se esté realizando conforme a lo establecido.

Archivo.- Todo lo relacionado con archivo temporal o permanente.

Las actividades que generan valor pueden clasificarse en:

Valor agregado para el cliente (VAC), y por la que están dispuesto a pagar

Valor agregado para la empresa (VAE), y son el resultado del beneficio ofrecido al cliente

Con la categorización que se realicen a las diferentes actividades, obtenemos el tiempo utilizado tanto en las actividades que generan como en las que no generan valor ya sea para la entidad o cliente.

El índice de valor agregado se obtiene con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Valor Agregado} = \frac{\text{Tiempo empleado en actividades que generan valor}}{\text{Tiempo total empleado en el procedimiento}}$$

Con el cálculo del índice del valor agregado (IVA) de los procedimientos se pueden tomar acciones correctivas en las actividades que no generan valor, que consiste en eliminar, reducir o combinarlas.

Para una mejor interpretación de los resultados a continuación se detalla la nomenclatura utilizada para la identificación de los procesos:

|                                     |   |    |
|-------------------------------------|---|----|
| Procesos Gobernantes o Estratégicos | = | PE |
| Procesos Productivos o Clave        | = | PP |
| Procesos de Apoyo o Soporte         | = | PA |

Es importante también codificar a los procesos, y se recomienda que el código sea la combinación del tipo de proceso más números que corresponderían al número de proceso; más dos dígitos para indicar el procedimiento.

| PE                                 | 1                               | 01                         | 01                            | 01                               |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Identificación del tipo de proceso | Número asignado al Macroproceso | Número asignado al Proceso | Número asignado al Subproceso | Número asignado al Procedimiento |

### Ejemplo:

#### MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS

Macroproceso: GESTIÓN ESTRATÉGICA  
 Proceso: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL  
 Subproceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
 Procedimiento: MONITOREAR Y CONTROLAR PLAN ESTRATÉGICO

| VA               |            | SVA        |             |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
| No.              | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Disponer la ejecución del Plan Estratégico a los Responsables de Áreas y Departamentos   | 5                         |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Ejecutar actividades previstas en el Plan Estratégico                                    | 120                       |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Presentar informes mensuales sobre avances y cumplimientos de cada área y/o departamento | 30                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Consolidar información entregada por las diferentes áreas y departamentos                | 30                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Presentar informe de Avance de Plan Estratégico a Gerencia General                       | 10                        |
| 6                |            | X          |             |        |            |         |         | Evaluar cumplimiento de Plan y tomar acciones correctivas                                | 5                         |
| 7                |            |            |             |        |            | X       |         | Informar al Directorio los avances y cumplimiento del Plan Estratégico                   | 10                        |
| 8                |            |            | X           |        |            |         |         | Solicitar ajustes a Plan Estratégico por parte del Directorio, en caso de ser necesario  | 10                        |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 220                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES                       | Tiempo | %    |
|------|--|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para la empresa (VAE)             | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC)             | 130    | 59%  |
| (3)  | Preparación                                      | 40     | 18%  |
| (4)  | Demora   | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                                       | 0      | 0%   |
| (6)  | Control  | 50     | 23%  |
| (7)  | Archivo  | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                            | 220    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO (Sumar (1)+(2))         | 130    |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA) [Dividir (9)/(8)] | 59%    |      |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

La aplicación práctica del análisis de valor agregado de los procesos constan en el **ANEXO 03 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**.

En el análisis de valor agregado de los procesos de Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, se determinó que en promedio aportan alrededor del 26.75% de valor agregado sea para el cliente o la Financiera.

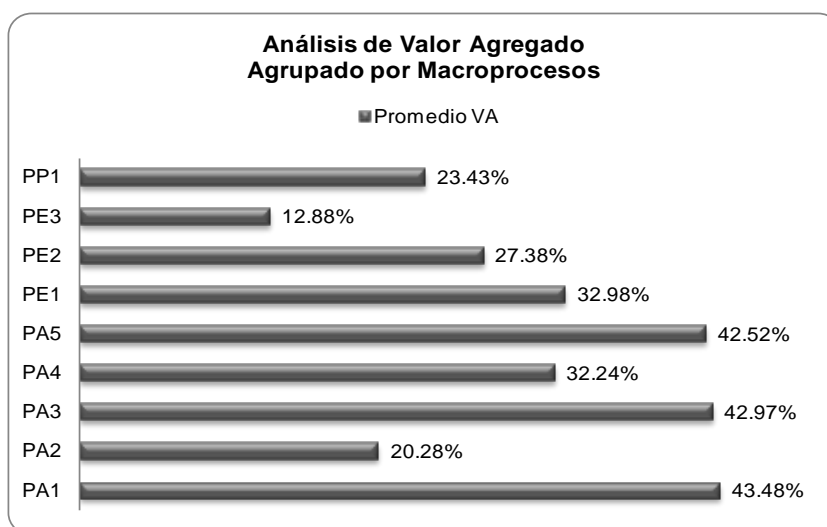
**Tabla 17 Resumen de Valor Agregado por Macroprocesos**

| Nomenclatura            | Macroproceso                               | Promedio VA   |
|-------------------------|--|---------------|
| PA1                     | Gestión de Operaciones                     | 43.48%        |
| PA2                     | Gestión Administrativa                     | 20.28%        |
| PA3                     | Gestión de Control y Asesoría              | 42.97%        |
| PA4                     | Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones | 32.24%        |
| PA5                     | Gestión de Procesos                        | 42.52%        |
| PE1                     | Gestión Estratégica                        | 32.98%        |
| PE2                     | Gestión del Gobierno Corporativo           | 27.38%        |
| PE3                     | Gestión de Riesgos Integrales              | 12.88%        |
| PP1                     | Gestión de Productos y Servicios           | 23.43%        |
| <b>Promedio General</b> |  | <b>26.75%</b> |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaboración: La Autora

**Gráfico 17 Valor Agregado por Macroprocesos**



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaboración: La Autora

Al analizar de manera individual a los macroprocesos podemos evidenciar que la “Gestión de Operaciones”, es el que un mayor valor agregado aporta; situación que es validada debido a que a ellos les corresponde garantizar la integridad de las operaciones y dan soporte a la parte comercial de la institución; así como la Gestión de Control y Asesoría, específicamente en el caso de Auditoría y Cumplimiento que son instancias de control interno, y los resultados de la ejecución de sus funciones indiquen directamente en el bienestar de la Financiera.

**Tabla 18 Resumen de Valor Agregado por Proceso**

| <b>Macroproceso</b>                        | <b>Proceso</b>                         | <b>VA (Prom.)</b> |
|--|--|-------------------|
| GESTIÓN ESTRATÉGICA                        | Planificación Institucional            | 50.97%            |
|  | Gestión de Recursos Financieros        | 20.98%            |
| GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO           | Gestión del Gobierno Corporativo       | 27.38%            |
|  | Administración Integral de Riesgos     | 12.88%            |
| GESTIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS           | Gestión de Captaciones                 | 22.11%            |
|  | Gestión de Colocaciones                | 27.23%            |
|  | Gestión de Recuperación                | 21.72%            |
| GESTIÓN DE OPERACIONES                     | Manejo de Operaciones                  | 43.48%            |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA                     | Gestión de Talento Humano              | 14.57%            |
|  | Gestión Contable                       | 27.41%            |
| GESTIÓN DE CONTROL Y ASESORÍA              | Gestión de Auditoría                   | 57.59%            |
|  | Gestión de Cumplimiento                | 28.35%            |
| GESTIÓN DE TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES | Gestión de Sistemas en Producción      | 46.02%            |
|  | Gestión de Sistemas en Desarrollo      | 8.33%             |
|  | Gestión de Seguridad de la Información | 28.57%            |
| GESTIÓN DE PROCESOS                        | Gestión de Procesos                    | 42.52%            |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaboración: La Autora

Por otro lado también existen procesos que generan poco valor agregado y éstos deben ser revisados, si bien para ser combinados, eliminados u reducir el tiempo de ejecución.

### **3.4 Análisis de Capacidad Instalada**

En el análisis de la capacidad instalada de Sociedad Financiera del Austro S.A., se aplicará al personal de la institución; para lo cual es importante indicar lo siguiente:

- El tiempo considerado para el análisis es de 7 horas al día, cada hora de 60 minutos (420 minutos de trabajo al día)
- Existen funcionarios que trabajan a medio tiempo: Asesor Legal, Oficial de Cumplimiento y Oficiales de Captaciones; por lo tanto se considerará para ellos 210 minutos.
- En el área comercial los tiempos han sido tomados considerando una operación de captación, colocación o recuperación; el tiempo varía dependiendo del número de operaciones o gestiones que realicen al día; se utilizó un promedio de transacciones realizadas en el día.
- Existen actividades que se deben aplicar en algunos procesos, pero con el fin de no duplicarlos se consideró un proceso propio por área, por ejemplo “Gestión de Auditoría”, “Gestión Contable”; de igual manera a las actividades que se realizan en varios días se consideró el tiempo empleado en el día para ejecutar tal actividad.
- Responsable de Talento Humano, Secretaría General y Responsable de Atención al Cliente, es desempeñada por una misma persona.

- En el análisis no se incluyeron el proceso “Prestar Servicios Administrativos”, lo cual va a ocasionar que el Asistente Administrativo este subutilizado, situación que no es cierta.
- En las actividades que requieren la participación de todo el personal de la institución, se ha sumado 5 minutos adicionales para cada cargo; teniendo presente que esas actividades no son permanentes. Igual criterio se aplicó para los Comités, pues éstos generalmente se realizan en horarios fuera de oficina y por una vez al mes, y en ellos participan los jefes de área.

Para el cálculo análisis de la capacidad instalada se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Capacidad Instalada} = \frac{\text{Tiempo utilizado por empleado}}{420}$$

Tiempo utilizado por empleado: Sumatoria de minutos empleados por cada empleado en los diferentes procesos.

Los límites establecidos para el índice de capacidad instalada son los siguientes:

| Límite inferior | Límite superior |
|-----------------|-----------------|
| 75%             | 110%            |

Para un mejor manejo de la información a continuación se presenta la nomenclatura utilizada para los cargos existentes en la Financiera.



**Tabla 19 Nomenclatura de Cargos**

| <b>Nomenclatura</b> | <b>Cargo</b>                          | <b>Nomenclatura</b> | <b>Cargo</b>                     |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| N1                  | Director                              | N15                 | Responsable de Talento Humano    |
| N2                  | Gerente General                       | N16                 | Oficial de Crédito               |
| N3                  | Gerente de Negocios                   | N17                 | Responsable Servicios al Cliente |
| N4                  | Gerente Financiero Administrativo     | N18                 | Oficial de Captaciones           |
| N5                  | Auditor Interno                       | N19                 | Gestor de Cobranzas              |
| N6                  | Asesor Legal                          | N20                 | Asistente Administrativo         |
| N7                  | Secretaria General                    | N21                 | Asistente Contable               |
| N8                  | Oficial de Cumplimiento               | N22                 | Asistente de Crédito             |
| N9                  | Responsable de Riesgos Integrales     | N23                 | Asistente de Operaciones         |
| N10                 | Contador General                      | N24                 | Asistente de Riesgos             |
| N11                 | Jefe de Operaciones                   | N25                 | Asistente Financiero             |
| N12                 | Jefe de Tecnología                    | N26                 | Mensajero                        |
| N13                 | Supervisor De Cobranzas               | N27                 | Guardián Residente               |
| N14                 | Responsable de Desarrollo Tecnológico | N28                 | Responsable de Procesos          |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

Los resultados obtenidos en el análisis de la capacidad instalada de FIDASA, son los siguientes:

**Tabla 20 Resultados de Análisis de Capacidad Instalada**

| <b>Cargo</b>                          | <b>Tiempo empleado</b> | <b>Tiempo disponible</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------|------------------------|--------------------------|----------|
| Asistente Administrativo              | 5                      | 420                      | 1.19%    |
| Guardián Residente                    | 5                      | 420                      | 1.19%    |
| Mensajero                             | 5                      | 420                      | 1.19%    |
| Responsable Servicios al Cliente (*)  | 5                      | 420                      | 1.19%    |
| Secretaria General (*)                | 5                      | 420                      | 1.19%    |
| Asistente Financiero                  | 180                    | 420                      | 42.86%   |
| Jefe de Operaciones                   | 195                    | 420                      | 46.43%   |
| Asistente de Crédito                  | 245                    | 420                      | 58.33%   |
| Oficial de Crédito                    | 255                    | 420                      | 60.71%   |
| Asistente Contable                    | 267                    | 420                      | 63.57%   |
| Responsable de Desarrollo Tecnológico | 330                    | 420                      | 78.57%   |
| Asistente de Operaciones              | 355                    | 420                      | 84.52%   |
| Supervisor de Cobranzas               | 379                    | 420                      | 90.24%   |
| Contador General                      | 423                    | 420                      | 100.71%  |
| Gestor de Cobranzas                   | 425                    | 420                      | 101.19%  |
| Jefe de Tecnología                    | 447                    | 420                      | 106.43%  |
| Gerente General                       | 458                    | 420                      | 109.05%  |
| Asistente de Riesgos                  | 495                    | 420                      | 117.86%  |
| Asesor Legal (**)                     | 263                    | 210                      | 125.24%  |
| Responsable de Procesos               | 540                    | 420                      | 128.57%  |
| Oficial de Cumplimiento (**)          | 310                    | 210                      | 147.62%  |
| Oficial de Captaciones (**)           | 336                    | 210                      | 160.00%  |
| Gerente de Negocios                   | 770                    | 420                      | 183.33%  |
| Responsable de Riesgos Integrales     | 920                    | 420                      | 219.05%  |
| Responsable de Talento Humano (*)     | 963                    | 420                      | 229.29%  |
| Auditor Interno                       | 1125                   | 420                      | 267.86%  |
| Gerente Financiero Administrativo     | 1217                   | 420                      | 289.76%  |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

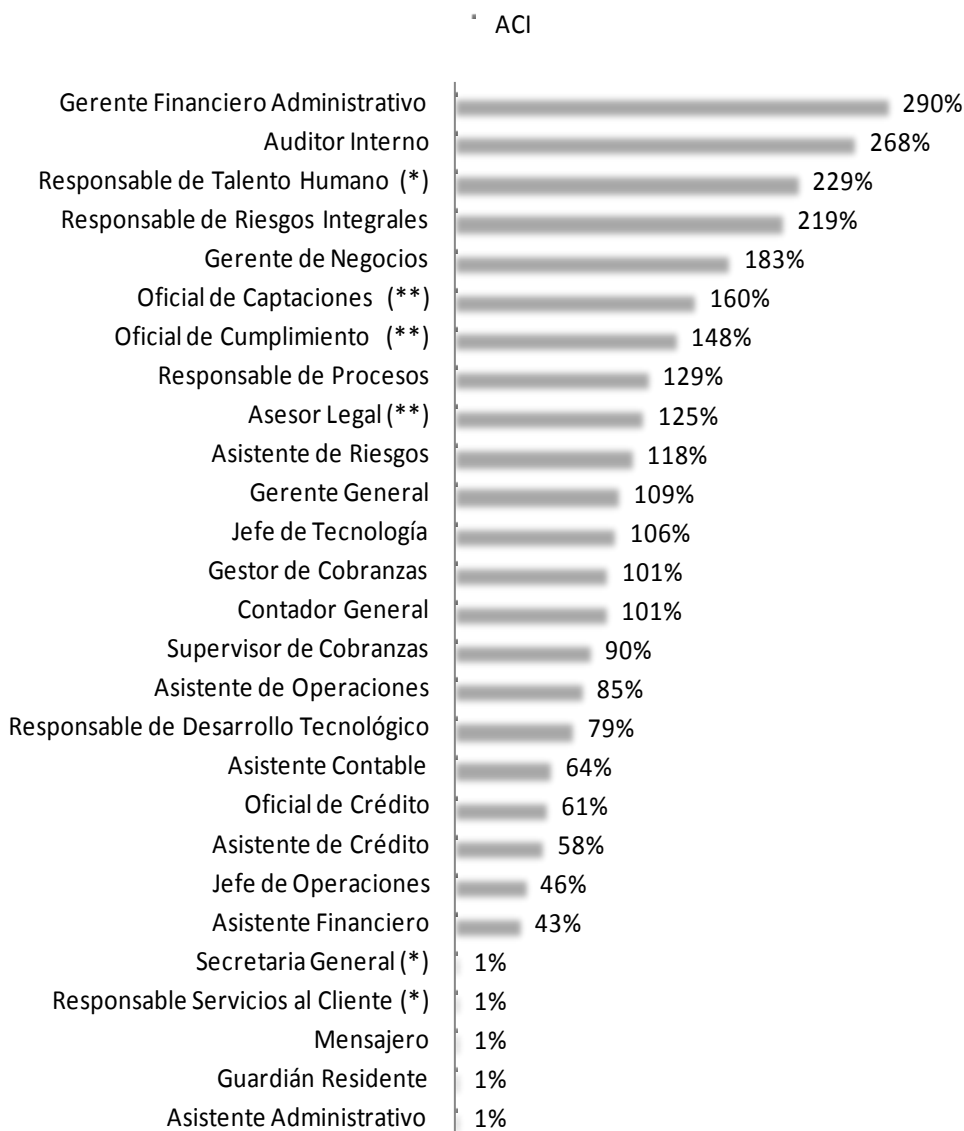
(\*) Funciones desempeñadas por una misma persona

(\*\*) Personal que labora tiempo parcial

El tamaño de la institución (considerada pequeña en el sistema financiero ecuatoriano), el número de personal y los requerimientos establecidos por el ente de control, ocasiona que algunos cargos tengan exceso de actividades, situación que es también a casusa del tipo de administración que se aplica en la entidad.

## Gráfico 18 Representación Gráfica de Análisis de Capacidad Instalada

### Análisis de Capacidad Instalada Aplicado a Recursos Humanos



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

Los niveles se establecieron en función a la jerarquía que tienen cada uno de ellos; considerando la gestión administrativa como “Nivel Gerencial”, mandos medios como “Jefaturas” y en el “Nivel Operativo” a todos los asistentes, mensajero y conserjería.

Los niveles jerárquicos en Sociedad Financiera del Austro S.A., solo para efectos del análisis correspondiente, están integrados por:

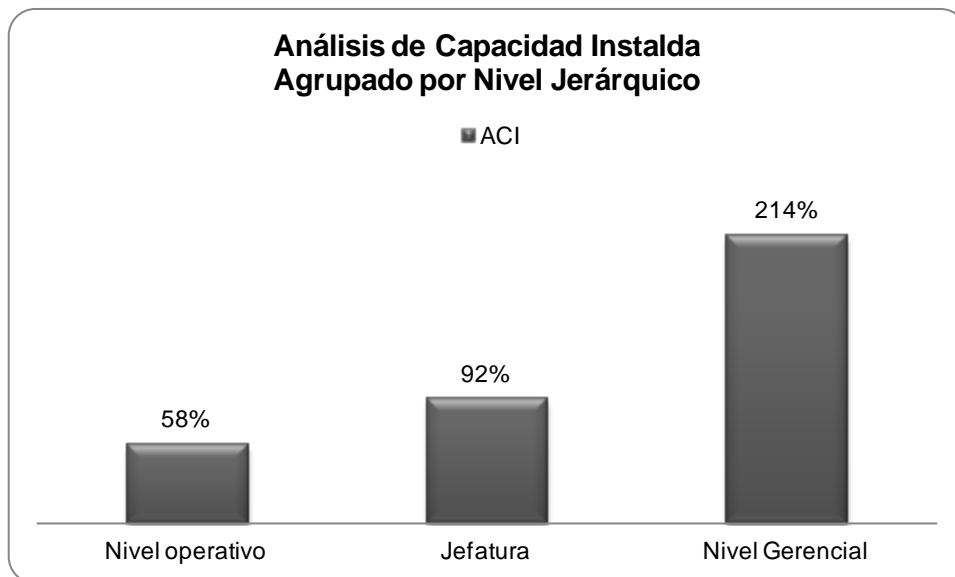
**Tabla 21 Categorización de Cargos**

| Nivel Operativo          | Jefatura                              | Nivel Gerencial                   |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Asistente Administrativo | Secretaria General                    | Gerente General                   |
| Mensajero                | Responsable Servicios al Cliente      | Gerente de Negocios               |
| Guardián Residente       | Jefe de Operaciones                   | Responsable de Riesgos Integrales |
| Asistente Financiero     | Responsable de Desarrollo Tecnológico | Auditor Interno                   |
| Asistente Contable       | Supervisor de Cobranzas               | Gerente Financiero Administrativo |
| Asistente de Operaciones | Contador General                      |                                   |
| Asistente de Crédito     | Jefe de Tecnología                    |                                   |
| Gestor de Cobranzas      | Asesor Legal                          |                                   |
| Asistente de Riesgos     | Responsable de Procesos               |                                   |
| Oficial de Crédito       | Oficial de Cumplimiento               |                                   |
| Oficial de Captaciones   | Responsable de Talento Humano         |                                   |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

Específicamente el nivel gerencial es el que tienen exceso de trabajo, y los niveles operativos (Asistentes) están siendo subutilizados; lo cual indica que las actividades deben ser revisadas para ser asignadas nuevamente y aprovechar de mejor manera los recursos disponibles en la Institución.

**Gráfico 19 Análisis por Nivel Jerárquico**

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

El índice de capacidad instalada del nivel gerencial es demasiado alto, esto se debe a que los funcionarios de este nivel realizan muchas actividades y que no concluyen ninguna; y siempre invierten tiempo adicional para retomar y continuar con las actividades que dejaron inconclusas; de igual forma por los controles implementados que requiere siempre una revisión del nivel gerencial.

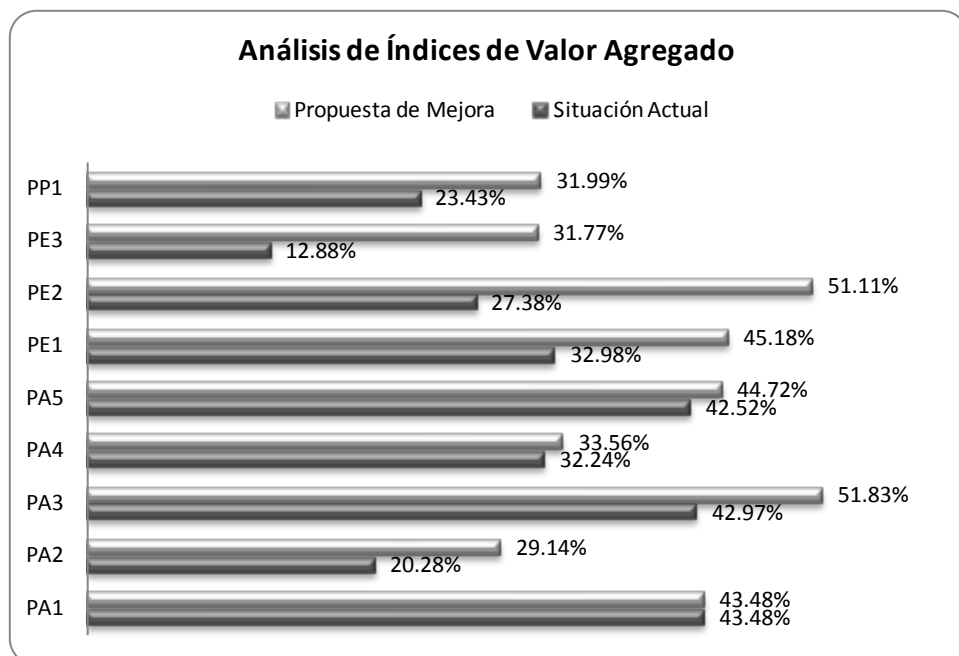
Los análisis efectuados de la Capacidad Instalada de Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, constan en la sección de anexos del presente documento (**ANEXO 04 ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**).

### **3.5 Situación con propuesta de Mejora**

El índice promedio de valor agregado con la combinación, modificación o eliminación de actividades o procesos ha incrementado de

26.75% a 36.54%; alcanzando un incremento de alrededor 36.60% en el índice.

**Gráfico 20 Evolución de Valor Agregado**



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

En el análisis de valor agregado se identificó que existen actividades que no generan valor, o que el tiempo de ejecución es demasiado; motivo por el cual se revisaron las mismas con sus respectivos tiempos; en el caso de actividades eminentemente operativas se consideró la automatización, a través de la aplicación de formularios electrónicos; requerimiento de reportes especializado, etc. También se consideró la combinación de actividades o reducción de actividades que se repetían en diferentes procesos.

A pesar de los análisis realizados y las acciones de mejora implementados, existen procesos que no generan un mayor porcentaje de valor agregado, pero son necesarios para la entidad y se deben mantener.

Los resultados obtenidos con la mejora realizada a los procesos son los siguientes:

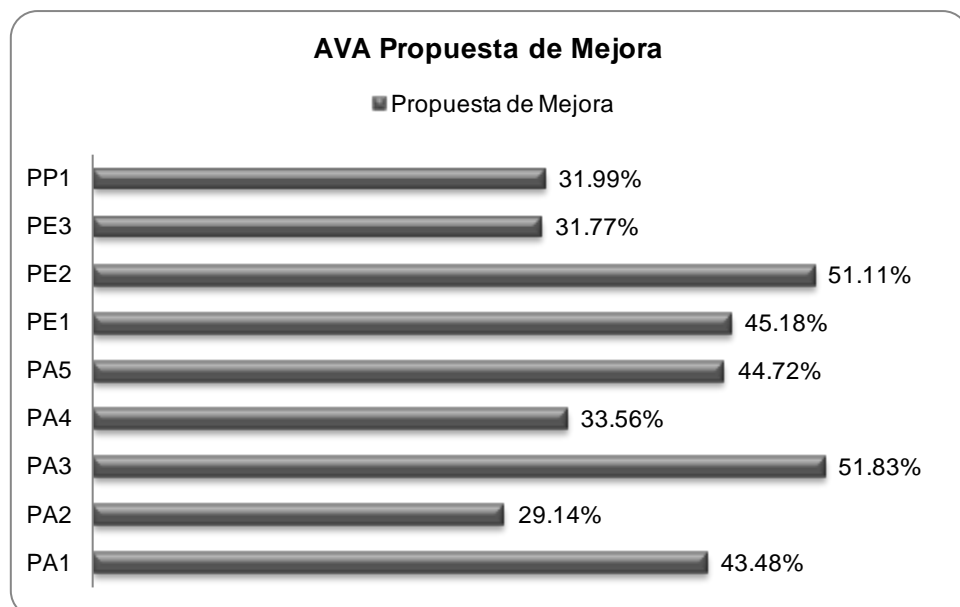
**Tabla 22 Índice de Valor Agregado – Propuesta de Mejora**

| Nomenclatura            | Macroproceso                               | Promedio VA   |
|-------------------------|--|---------------|
| PA1                     | Gestión de Operaciones                     | 43.48%        |
| PA2                     | Gestión Administrativa                     | 29.14%        |
| PA3                     | Gestión de Control y Asesoría              | 51.83%        |
| PA4                     | Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones | 33.56%        |
| PA5                     | Gestión de Procesos                        | 44.72%        |
| PE1                     | Gestión Estratégica                        | 45.18%        |
| PE2                     | Gestión del Gobierno Corporativo           | 51.11%        |
| PE3                     | Gestión de Riesgos Integrales              | 31.77%        |
| PP1                     | Gestión de Productos y Servicios           | 31.99%        |
| <b>Promedio General</b> |  | <b>36.54%</b> |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

**Gráfico 21 Valor Agregado – Propuesta de Mejora**



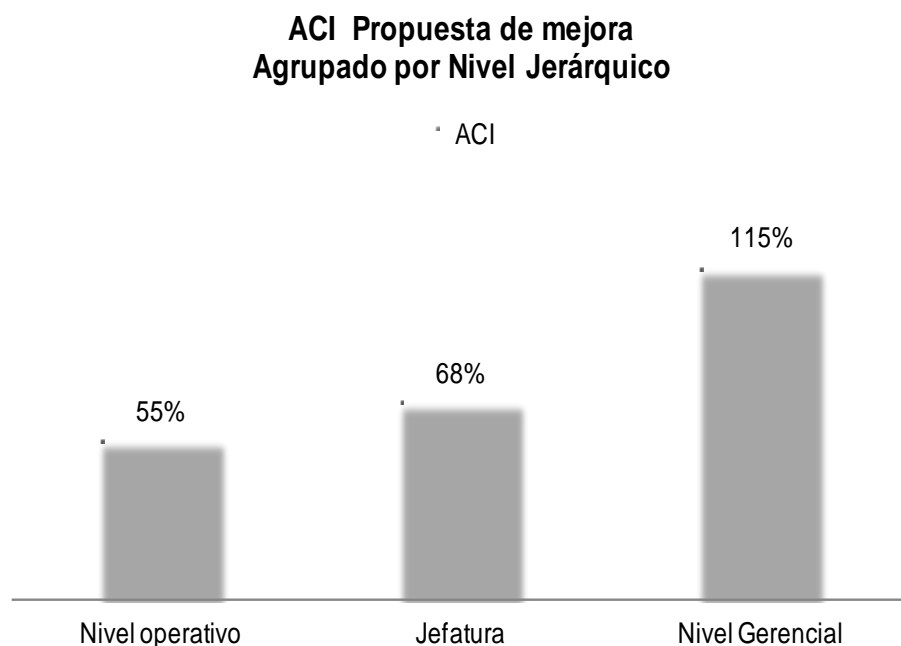
Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaborado por: La Autora

Para un mejor uso de los recursos disponibles en la entidad, en la revisión efectuada a las actividades, se llegó a la conclusión que existían actividades que podían ser asignadas al nivel operativo, principalmente las que estaban relacionadas con el procesamiento de datos o ejecución de actividades manuales u operativas, optimizando de esta manera el tiempo del nivel gerencial; para que en la medida de lo posible se dedique a la ejecución de actividades administrativas.

En las acciones correctivas también se consideró la automatización de la reportería, contemplando los requerimientos del organismo de control en el procesamiento de la misma; así como las necesidades de información al interior de la institución.

**Gráfico 22 Capacidad Instalada - Propuesta de Mejora**



Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaboración: La Autora



**Tabla 23 Capacidad Instalada – Propuesta de Mejora**

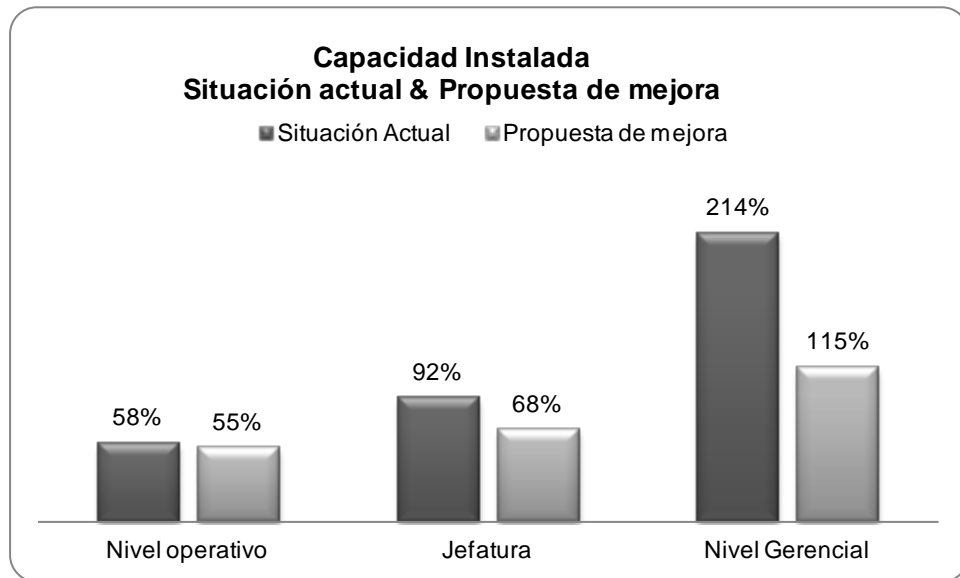
| <b>Cargo</b>                          | <b>Tiempo empleado</b> | <b>Tiempo disponible</b> | <b>ACI</b> |
|---------------------------------------|------------------------|--------------------------|------------|
| Asistente Administrativo              | 5                      | 420                      | 1%         |
| Guardián Residente                    | 5                      | 420                      | 1%         |
| Mensajero                             | 5                      | 420                      | 1%         |
| Responsable Servicios al Cliente (*)  | 5                      | 420                      | 1%         |
| Secretaria General (*)                | 5                      | 420                      | 1%         |
| Jefe de Operaciones                   | 193                    | 420                      | 46%        |
| Asistente Financiero                  | 203                    | 420                      | 48%        |
| Asistente de Crédito                  | 210                    | 420                      | 50%        |
| Oficial de Crédito                    | 215                    | 420                      | 51%        |
| Asistente Contable                    | 267                    | 420                      | 64%        |
| Supervisor de Cobranzas               | 279                    | 420                      | 66%        |
| Responsable de Desarrollo Tecnológico | 300                    | 420                      | 71%        |
| Gerente General                       | 321                    | 420                      | 76%        |
| Jefe de Tecnología                    | 345                    | 420                      | 82%        |
| Contador General                      | 355                    | 420                      | 85%        |
| Asistente de Operaciones              | 358                    | 420                      | 85%        |
| Asesor Legal (**)                     | 186                    | 210                      | 89%        |
| Gestor de Cobranzas                   | 411                    | 420                      | 98%        |
| Asistente de Riesgos                  | 435                    | 420                      | 104%       |
| Oficial de Cumplimiento (**)          | 220                    | 210                      | 105%       |
| Responsable de Procesos               | 455                    | 420                      | 108%       |
| Responsable de Riesgos Integrales     | 480                    | 420                      | 114%       |
| Gerente de Negocios                   | 490                    | 420                      | 117%       |
| Responsable de Talento Humano (*)     | 503                    | 420                      | 120%       |
| Auditor Interno                       | 535                    | 420                      | 127%       |
| Gerente Financiero Administrativo     | 582                    | 420                      | 139%       |
| Oficial de Captaciones (**)           | 296                    | 210                      | 141%       |

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaboración: La Autora

(\*) Funciones desempeñadas por una misma persona

(\*\*) Personal que labora tiempo parcial

**Gráfico 23 Optimización de la Capacidad Intalada**

Fuente: Sociedad Financiera del Austro S.A.

Elaboración: La Autora

Con la reasignación de algunas actividades, su automatización, combinación o eliminación se ha logrado obtener una mejor utilización del recurso humano; como se evidencia en el Gráfico 23. El nivel operativo presenta una disminución en su índice de capacidad instalada; pero es importante indicar que existen procesos en los que ellos participan, que no fueron objeto de análisis en el presente documento.

A pesar de las acciones correctivas tomadas aún se mantienen porcentajes superiores a los límites establecidos como es en el caso del Responsable de Riesgos Integrales, Auditor Interno y Gerente Financiero Administrativo, teniendo la Gerencia General como alternativa de solución la adquisición o desarrollo de software específicos para cada área. En el caso de Talento Humano, el procedimiento relacionado a “Administrar remuneraciones”, es de periodicidad mensual y con leves tiempos de mantenimiento entre el mes; el tiempo considerado para ese procedimiento.



En la sección de anexos, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en el análisis de valor agregado y capacidad instalada de la propuesta de mejora de los procesos (**ANEXO 05: AVA – PROPUESTA DE MEJORA; ANEXO 06: ACI – PROPUESTA DE MEJORA**).

## **CAPITULO IV.- MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**

### **4.1 Modelo de Gestión por Procesos**

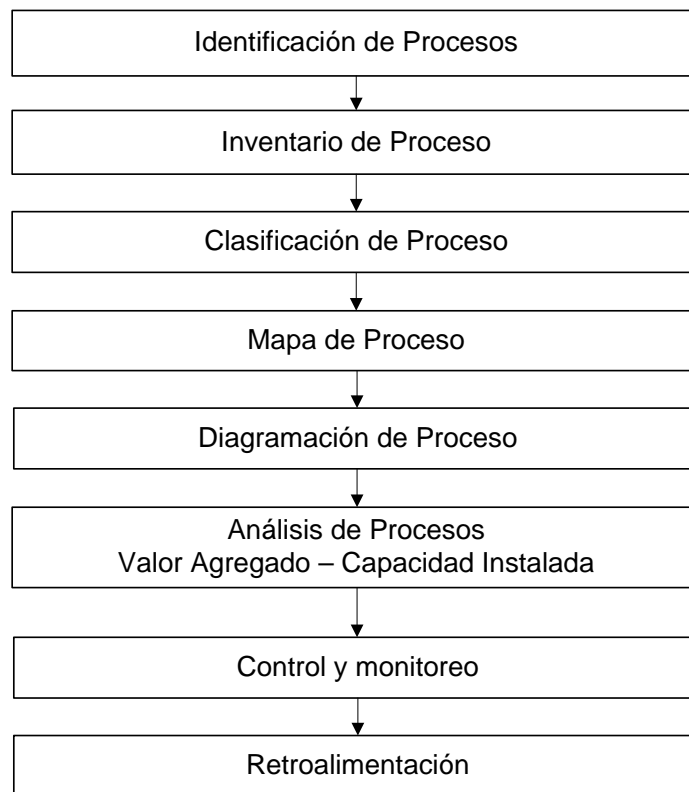
En el presente documento se ha expuesto la importancia que tienen los procesos en las instituciones, éstos representan el día a día de las actividades desarrolladas; para proveer un producto o servicio al cliente. En la actualidad se sigue dando prioridad al resultado en sí (productos o servicios), dejando de lado las actividades ejecutadas para su obtención; que genera altos costos y el margen de rentabilidad es menor.

Las instituciones que han dado la importancia respectiva a los procesos, han obtenido mejores resultados; al tener claro el tiempo y los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio, ya no se generan desperdicios y los costos por personal en la caso de la Financiera, ya no incrementarían por la aparente necesidad de contratar más personal, la solución radica en reasignar, reducir tiempos o eliminar actividades que no son necesarias; enfatizando que el costo operativo no incrementa.

En base al análisis de los procesos más representativos de FIDASA, se ha planteado un Modelo de Gestión por Procesos, que puede ser aplicado en otras instituciones similares (intermediación financiera); así como en otro tipo de negocios.

El Modelo de Gestión por Procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA, está conformado por las siguientes etapas:

## Modelo de Gestión por Procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA



### 4.2 Herramientas de control y monitoreo

La Gestión por Procesos, busca implementar una cultura de mejora continua dentro de la institución donde se aplica; para ello es importante realizar un control y monitoreo permanente, con el fin de tomar acciones correctivas oportunas.

Es necesario establecer controles en los procesos, que permitan medir su efectividad, calidad, nivel de cumplimiento, nivel de aplicabilidad, entre otros; para lo cual es necesaria la aplicación de indicadores de gestión para cerrar el ciclo y obtener la información necesaria para realizar el feedback.

Para el diseño de indicadores de gestión es necesario establecer que es lo que quiero medir, cada cuánto tiempo, cómo lo voy a medir; qué límites voy a tolerar, y a qué objetivo está atado, entre los principales.

### **Ejemplo:**

**Objetivo estratégico al que está atado:** “Mantener el nivel actual de captaciones”

Proceso: *Gestión de Captaciones*

**¿Qué quiero medir?:** *Nivel de cumplimiento de meta de captaciones*

**¿Cómo voy a medir?:** *Monto de captaciones reales / Monto de captaciones presupuestadas o proyectadas*

**¿De dónde tomo la información?:** *Estados financieros, reportes de captaciones del sistema informático; Presupuesto anual o plan de negocios*

**¿Cuáles son los límites que voy a tolerar?:**

*Meta: 100% del presupuesto*

*Límite inferior: como mínimo el 80% de lo presupuestado*

**¿Cada cuánto tiempo?:** *Mensual*

| Indicador                                     | Periodicidad | Meta | Prom. | Límite Inferior |
|---|--------------|------|-------|-----------------|
| Nivel de Cumplimiento de metas en captaciones | Mensual      | 100  | 90    | 80              |

### **4.3. Tablero de control**

Para eficiente control y monitoreo de los procesos, se ha elaborado un tablero de control, que contiene indicadores de gestión para los diferentes procesos.



**Sociedad Financiera del Austro S.A.**

**Modelo de Tablero de Control**

| Proceso                                 | Indicador  | Meta       | Prom.        | Límite Inferior | Pond.      | Period. | Real         | Res.        | Señal             |
|---|--|------------|--------------|-----------------|------------|---------|--------------|-------------|-------------------|
| <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>        | Nivel de comprensión de los colaboradores                | 100        | 80           | 60              | 40%        | A       | 75           | 30          | <i>Monitorear</i> |
|   | Nivel de cumplimiento de Plan Estratégico                | 100        | 85           | 70              | 60%        | M       | 88           | 52.8        | <i>Ok</i>         |
|   | <b>TOTAL</b>   | <b>100</b> | <b>82.5</b>  | <b>65</b>       | <b>10%</b> |         | <b>82.8</b>  | <b>8.28</b> | <i>Ok</i>         |
| <b>GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</b>  | Oportunidad en la entrega de información                 | 100        | 80           | 60              | 10%        | M       | 95           | 9.5         | <i>Ok</i>         |
|   | Control de liquidez institucional                        | 100        | 97.5         | 95              | 45%        | M       | 100          | 45          | <i>Ok</i>         |
|   | Nivel de cumplimiento de ejecución presupuestaria        | 100        | 90           | 80              | 45%        | S       | 85           | 38.25       | <i>Monitorear</i> |
|   | <b>TOTAL</b>   | <b>100</b> | <b>89.17</b> | <b>78.33</b>    | <b>10%</b> |         | <b>92.75</b> | <b>9.28</b> | <i>Ok</i>         |
| <b>GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO</b> | Cumplimiento en conformación de instancias gobernantes   | 100        | 85           | 70              | 15%        | A       | 75           | 11.25       | <i>Monitorear</i> |
|   | Número de Sesiones realizadas por los diferentes Comités | 100        | 97.5         | 95              | 30%        | S       | 100          | 30          | <i>Ok</i>         |



|   |   |            |              |              |            |   |              |             |               |
|---|---|------------|--------------|--------------|------------|---|--------------|-------------|---------------|
|   | Nivel de asistencia de Directores a sesiones convocadas       | 100        | 80           | 60           | 15%        | M | 85           | 12.75       | Ok            |
|   | Nivel de cumplimiento de resoluciones tomadas                 | 100        | 92.5         | 85           | 40%        | M | 86           | 34.4        | Monitorear    |
|   | <b>TOTAL</b>  | <b>100</b> | <b>88.75</b> | <b>77.5</b>  | <b>9%</b>  |   | <b>88.4</b>  | <b>7.96</b> | <b>Alerta</b> |
| <b>ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</b> | Nivel de aplicación de normativa vigente                      | 100        | 92.5         | 85           | 25%        | S | 90           | 22.5        | Monitorear    |
|   | Eficiente control de la exposición al riesgo                  | 100        | 95           | 90           | 35%        | M | 93           | 32.55       | Monitorear    |
|   | Efectividad de los Planes de Contingencia                     | 100        | 95           | 90           | 30%        | A | 99           | 29.7        | Ok            |
|   | Oportunidad en la entrega de información                      | 100        | 95           | 90           | 10%        | M | 100          | 10          | Ok            |
|   |   | <b>100</b> | <b>94.38</b> | <b>88.75</b> | <b>10%</b> |   | <b>94.75</b> | <b>9.48</b> | <b>Ok</b>     |
| <b>GESTIÓN DE CAPTACIONES</b>             | Nivel de Cumplimiento de metas en captaciones                 | 100        | 90           | 80           | 65%        | M | 89           | 57.85       | Monitorear    |
|   | Efectividad en la administración de la cartera de captaciones | 100        | 80           | 60           | 20%        | M | 77           | 15.4        | Monitorear    |
|   | Reclutamiento de nuevos clientes                              | 100        | 87.5         | 75           | 15%        | S | 60           | 9           | Alerta        |





|                                |  |            |              |              |           |   |              |             |               |
|--------------------------------|--|------------|--------------|--------------|-----------|---|--------------|-------------|---------------|
|                                |  | <b>100</b> | <b>85.83</b> | <b>71.67</b> | <b>7%</b> |   | <b>82.25</b> | <b>5.76</b> | <b>Alerta</b> |
| <b>GESTIÓN DE COLOCACIONES</b> | Nivel de Cumplimiento de metas en colocaciones | 100        | 90           | 80           | 65%       | M | 85           | 55.25       | Monitorear    |
|                                | Calidad de las gestiones de mercadeo           | 100        | 85           | 70           | 5%        | S | 30           | 1.5         | Alerta        |
|                                | Calidad de la cartera de crédito               | 100        | 92.5         | 85           | 20%       | M | 89           | 17.8        | Monitorear    |
|                                | Nivel de cumplimiento de normativa             | 100        | 95           | 90           | 10%       | A | 95           | 9.5         | Monitorear    |
|                                |  | <b>100</b> | <b>90.63</b> | <b>81.25</b> | <b>7%</b> |   | <b>84.05</b> | <b>5.88</b> | <b>Alerta</b> |
| <b>GESTIÓN DE RECUPERACIÓN</b> | Calidad de las gestiones de cobranzas          | 100        | 87.5         | 75           | 10%       | M | 87           | 8.7         | Monitorear    |
|                                | Número de créditos castigados recuperados      | 100        | 75           | 50           | 5%        | S | 80           | 4           | Ok            |
|                                | Efectividad en la recuperación vía judicial    | 100        | 85           | 70           | 5%        | S | 75           | 3.75        | Monitorear    |
|                                | Cumplimiento de metas en recuperación          | 100        | 92.5         | 85           | 80%       | M | 93           | 74.4        | Ok            |
|                                |  | <b>100</b> | <b>85</b>    | <b>70</b>    | <b>7%</b> |   | <b>90.85</b> | <b>6.36</b> | <b>Ok</b>     |
| <b>GESTIÓN DE TALENTO</b>      | Calidad del clima laboral                      | 100        | 90           | 80           | 25%       | S | 90           | 22.5        | Monitorear    |
|                                | Nivel de satisfacción de los                   | 100        | 90           | 80           | 15%       | S | 85           | 12.75       | Monitorear    |



|                         |  |            |              |              |           |   |              |             |               |
|-------------------------|--|------------|--------------|--------------|-----------|---|--------------|-------------|---------------|
| <b>HUMANO</b>           | colaboradores  |            |              |              |           |   |              |             |               |
|                         | Nivel de cumplimiento del Plan de Carrera                            | 100        | 85           | 70           | 5%        | A | 60           | 3           | <i>Alerta</i> |
|                         | Oportunidad en el Pago de remuneraciones y demás beneficios sociales | 100        | 95           | 90           | 40%       | M | 100          | 40          | <i>Ok</i>     |
|                         | Oportunidad en la entrega de información                             | 100        | 95           | 90           | 5%        | M | 100          | 5           | <i>Ok</i>     |
|                         | Nivel de cumplimiento de normatividad                                | 100        | 95           | 90           | 5%        | M | 100          | 5           | <i>Ok</i>     |
|                         | Nivel de Cumplimiento del Plan de Capacitación                       | 100        | 87.5         | 75           | 5%        | A | 75           | 3.75        | <i>Alerta</i> |
|                         |  | <b>100</b> | <b>91.07</b> | <b>82.14</b> | <b>8%</b> |   | <b>92</b>    | <b>7.36</b> | <i>Ok</i>     |
| <b>GESTIÓN CONTABLE</b> | Oportunidad en la entrega de información                             | 100        | 95           | 90           | 10%       | M | 90           | 9           | <i>Alerta</i> |
|                         | Efectividad en la afectación contable                                | 100        | 92.5         | 85           | 65%       | M | 95           | 61.75       | <i>Ok</i>     |
|                         | Cumplimiento con normativa tributaria                                | 100        | 97.5         | 95           | 25%       | M | 100          | 25          | <i>Ok</i>     |
|                         |  | <b>100</b> | <b>95</b>    | <b>90</b>    | <b>6%</b> |   | <b>95.75</b> | <b>5.75</b> | <i>Ok</i>     |



|  |  |            |              |              |           |   |             |             |            |
|--|--|------------|--------------|--------------|-----------|---|-------------|-------------|------------|
| <b>GESTIÓN DE AUDITORÍA</b>              | Efectividad de informes emitidos                         | 100        | 92.5         | 85           | 20%       | S | 93          | 18.6        | Ok         |
|  | Nivel de cumplimiento de Plan de Trabajo                 | 100        | 95           | 90           | 40%       | A | 91          | 36.4        | Monitorear |
|  | Calidad de observaciones realizadas                      | 100        | 90           | 80           | 20%       | A | 90          | 18          | Monitorear |
|  | Aporte para mejora de procesos                           | 100        | 90           | 80           | 20%       | S | 97          | 19.4        | Ok         |
|  |  | <b>100</b> | <b>91.88</b> | <b>83.75</b> | <b>7%</b> |   | <b>92.4</b> | <b>6.47</b> | Ok         |
| <b>GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO</b>           | Nivel de cumplimiento de Plan de Trabajo                 | 100        | 97.5         | 95           | 15%       | A | 98          | 14.7        | Ok         |
|  | Oportunidad en la entrega de información                 | 100        | 97.5         | 95           | 15%       | M | 100         | 15          | Ok         |
|  | Nivel de aplicación de normativa vigente                 | 100        | 97.5         | 95           | 30%       | S | 97          | 29.1        | Monitorear |
|  | Calidad de los controles aplicados                       | 100        | 90           | 80           | 40%       | M | 95          | 38          | Ok         |
|  |  | <b>100</b> | <b>95.63</b> | <b>91.25</b> | <b>6%</b> |   | <b>96.8</b> | <b>5.81</b> | Ok         |
| <b>GESTIÓN DE SISTEMAS EN PRODUCCIÓN</b> | Nivel de cumplimiento de normativa vigente               | 100        | 95           | 90           | 30%       | S | 90          | 27          | Alerta     |
|  | Calidad de los servicios informáticos                    | 100        | 92.5         | 85           | 40%       | M | 90          | 36          | Monitorear |
|  | Cumplimiento de estándares para mantener seguridad de la | 100        | 95           | 90           | 20%       | S | 95          | 19          | Monitorear |



|                                       |   |            |              |             |             |   |              |              |                   |
|---------------------------------------|---|------------|--------------|-------------|-------------|---|--------------|--------------|-------------------|
|                                       | información   |            |              |             |             |   |              |              |                   |
|                                       | Calidad del Plan de Contingencia  | 100        | 97.5         | 95          | 10%         | A | 90           | 9            | <i>Alerta</i>     |
|                                       |   | <b>100</b> | <b>95</b>    | <b>90</b>   | <b>7%</b>   |   | <b>91</b>    | <b>6.37</b>  | <i>Alerta</i>     |
| <b>GESTIÓN DE PROCESOS</b>            | Calidad de políticas y procedimientos   | 100        | 90           | 80          | 30%         | A | 80           | 24           | <i>Alerta</i>     |
|                                       | Nivel de concordancia de normativa interna con normativa emitida por autoridad competente | 100        | 95           | 90          | 30%         | A | 91           | 27.3         | <i>Monitorear</i> |
|                                       | Nivel de difusión de normativa interna  | 100        | 92.5         | 85          | 10%         | A | 95           | 9.5          | <i>Ok</i>         |
|                                       | Índice de valor agregado  | 100        | 50.3         | 0.6         | 30%         | S | 26.56        | 7.97         | <i>Monitorear</i> |
|                                       |   | <b>100</b> | <b>81.95</b> | <b>63.9</b> | <b>6%</b>   |   | <b>68.77</b> | <b>4.13</b>  | <i>Alerta</i>     |
| <b>ÍNDICE DE GESTIÓN POR PROCESOS</b> |   | <b>100</b> | <b>89.75</b> | <b>79.5</b> | <b>100%</b> |   |              | <b>88.89</b> | <i>Alerta</i>     |

PROM: Promedio

POND: Ponderación

PERD: Periodicidad

RES: Resultado

Para la elaboración del tablero propuesto se realizó las siguientes actividades:

- Identificar que quiero medir
- Diseñar los indicadores de gestión
- Establecer un nivel de prioridad a cada proceso
- Determinar los porcentajes para la ponderación de las variables dentro de un mismo componente; así como para cada proceso.
- Implementar señales que alerten al usuario de las acciones que debe tomar.
- Determinar la metodología a aplicar para el procesamiento de la información y cálculo de índices.

En el cálculo del índice por proceso, los límites corresponden al promedio de los límites utilizados en cada componente; igual criterio se aplicó en el valor real.

La columna resultado es el producto de la multiplicación realizada entre el valor real por el porcentaje de ponderación.

El porcentaje de ponderación está en función al peso que se dé a cada variable, sea por orden de importancia o prioridad; teniendo presente que la sumatoria de las ponderaciones debe dar el 100%

Las señales de alerta, están programadas en base a las siguientes condiciones:

**“Alerta”**: cuando el “Valor real” es menor o igual al límite inferior.

**“Monitorear”**, cuando el “Valor real” es menor o igual al límite promedio.

**“Ok”**, cuando el “Valor real”, es mayor al límite promedio.



En consecuencia el “*ÍNDICE DE GESTIÓN POR PROCESOS*”, es el resultado de la sumatoria de los índices obtenido en cada proceso.

El índice de gestión por procesos, permite a la alta gerencia medir su gestión e identificar que procesos deben ser mejorados; contribuyendo de esta manera a la implementación de una cultura de mejora continua dentro de institución.

## CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

En la ejecución del presente trabajo de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los procesos en la institución, son el mapa que permite identificar las actividades principales y de apoyo del servicio financiero que se deben mejorar para incrementar la productividad, fomentar la eficiencia operativa, lo que conlleva al incremento de la rentabilidad.
- El alto costo operativo, la demora en la entrega de los productos o servicios, así como la calidad de éstos, son el resultado de no contar con procesos debidamente formalizados y socializados con sus dueños, es decir los responsables de su ejecución.
- Las instituciones asignan funciones a personal que no tiene la formación o experiencia en la administración de procesos; esto genera que constantemente se estén realizando ajustes, adoptando un comportamiento correctivo en lugar de ser de carácter preventivo en busca de agregar valor.
- La situación actual de la Financiera, requiere que los procesos sean actualizados; esto conllevará a que el tiempo de respuesta hacia el cliente disminuya y mejore el rendimiento.
- Existen procesos en la institución que pueden ser replanteados o eliminados, el éxito para su aplicación radica en el cambio del estilo de administración aplicado en la organización. Por ejemplo aplicar procesos tecnológicos para el almacenamiento

de la información (expedientes digitales de clientes), lo que disminuiría considerablemente el costo operativo (disminución de costos por materiales de oficina, espacio físico para la ubicación de los archivos, tiempo del personal, etc); si bien la inversión inicial sería onerosa, el beneficio a obtener es mayor.

- El no contar con una herramienta para el control y monitoreo de los procesos, hace que esta actividad que es fundamental no sea aplicada; en otras palabras no se mide el nivel de gestión y el cumplimiento de los objetivos propuestos; y por ende no existe un proceso de mejora continua dentro de la institución.
- La Financiera es un sistema, que está conformado por varios procesos que se relacionan entre sí; al fallar un proceso ocasiona problemas en el resto; y el no tomar las medidas correctivas a tiempo, conlleva a que el sistema vaya desmejorando paulatinamente y en algún instante puede colapsar.

## 5.2 Recomendaciones

El diseño y elaboración del *“Modelo de Gestión por Procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA”*, permite realizar las siguientes recomendaciones:

- En el levantamiento de los procesos se debe aplicar una metodología previamente definida, en busca de mantener uniformidad en su estructuración; que generen valor a los elementos de salida en el transcurso de su desarrollo; que el tiempo de ejecución sea eficiente, teniendo en cuenta que un proceso se ejecuta para satisfacer una necesidad, que puede



ser el insumo de otro proceso; así también se debe establecer sus límites y asignar a un responsable de su ejecución.

- La actitud que debe adoptar el administrador de un proceso cuando detecte problemas, es el replanteamiento del proceso, y no perder el tiempo en parches o estableciendo controles que al final lo volverán complejo.
- La Alta Gerencia para beneficiarse de los resultados de aplicar el Modelo de Gestión por Procesos, debe estar dispuesta a adoptar un tipo de administración diferente a la tradicional; en donde ya no es necesario establecer controles en cada actividad; debe adoptar una visión sistémica.
- Los procesos de la entidad deben estar diseñados de tal manera que facilite la consecución de sus objetivos estratégicos; para ello es importante contar con el involucramiento de todo el personal y la adopción de una cultura de mejoramiento continuo dentro de la institución.
- El mejoramiento continuo es producto de la medición que se realiza a los procesos, a través de indicadores de gestión, que nos permitan identificar que procesos pueden ser mejorados.



## ANEXOS

### ANEXO 01: INVENTARIO DE PROCESOS

| Código       | Macroproceso                     | Proceso                            | Subproceso                                       | Procedimiento   |
|--------------|----------------------------------|------------------------------------|--|---|
| PE1.01.01.01 | Gestión Estratégica              | Planificación Institucional        | Planificación Estratégica                        | Elaborar Plan Estratégico   |
| PE1.01.01.02 |                                  |                                    |  | Monitorear y controlar Plan Estratégico                           |
| PE1.01.02.01 |                                  |                                    | Planificación de Negocios                        | Elaborar Plan de Negocios   |
| PE1.01.02.02 |                                  |                                    |  | Monitorear Plan de Negocios                                       |
| PE1.02.01.01 |                                  | Gestión de Recursos Financieros    | Gestionar Recursos Financieros                   | Elaborar Presupuesto Anual  |
| PE1.02.01.02 |                                  |                                    |  | Controlar la Ejecución Presupuestaria                             |
| PE1.02.01.03 |                                  |                                    |  | Administrar Liquidez Institucional                                |
| PE2.01.01.01 | Gestión del Gobierno Corporativo | Gestión del Gobierno Corporativo   | Gestión del Gobierno Corporativo                 | Gestionar Comités   |
| PE2.01.01.02 |                                  |                                    |  | Emitir Estrategias y normativa para el Funcionamiento del Negocio |
| PE2.01.01.03 |                                  |                                    |  | Coordinar Gestión Estratégica de la Institución                   |
| PE3.01.01.01 | Gestión de Riesgos Integrales    | Administración Integral de Riesgos | Administrar Riesgos Integrales de la Institución | Administrar Riesgos Integrales                                    |
| PE3.01.01.02 |                                  |                                    |  | Administrar Riesgos de Mercado y Liquidez                         |
| PE3.01.01.03 |                                  |                                    |  | Administrar Riesgos de Crédito                                    |
| PE3.01.01.04 |                                  |                                    |  | Administrar Riesgo Operativo                                      |
| PE3.01.01.05 |                                  |                                    |  | Administrar Reportería para Organismos de Control                 |



| Código       | Macroproceso                          | Proceso                                 | Subproceso                                       | Procedimiento                                  |
|--------------|---------------------------------------|---|--|--|
| PE4.01.01.01 | Gestión de la Continuidad del Negocio | Gestión de la Continuidad del Negocio   | Gestionar Continuidad del Negocio                | Gestionar Continuidad del Negocio              |
| PP1.01.01.01 | Gestión de Productos y Servicios      | Gestión de Nuevos Productos y Servicios | Generar nuevos Productos y Servicios             | Desarrollar Nuevos Productos o Servicios       |
| PP1.01.02.01 |                                       |   | Monitorear y evaluar Productos y Servicios       | Monitorear y Evaluar Productos y Servicios     |
| PP1.02.01.01 |                                       | Gestión de Captaciones                  | Comercialización de Productos                    | Negociar Certificado Financiero con el Cliente |
| PP1.02.02.01 |                                       |   | Mantenimiento de Clientes en Sistema Informático | Realizar Mantenimiento de Clientes             |
| PP1.02.03.01 |                                       |   | Emisión de Certificados Financieros              | Emitir Certificado Financiero                  |
| PP1.02.04.01 |                                       |   | Gestión de Cartera de Captaciones                | Administrar Cartera de Captaciones             |



| Código       |  | Proceso                 | Subproceso                                      | Procedimiento                                 |
|--------------|--|-------------------------|---|---|
| PP1.03.01.01 |  | Gestión de Colocaciones | Mercadeo de Productos de Crédito y Contingentes | Mercadear Productos de Crédito y Contingentes |
| PP1.03.02.01 |  |                         | Conceder Crédito                                | Conceder Crédito                              |
| PP1.03.03.01 |  |                         | Compra de Cartera                               | Comprar Cartera                               |
| PP1.03.04.01 |  |                         | Gestión de Contingentes                         | Gestionar Contingentes                        |
| PP1.03.05.01 |  |                         | Liberación de Garantías                         | Liberar Garantías                             |
| PP1.04.01.01 |  | Gestión de Recuperación | Cobranza Interna                                | Realizar Campañas Preventivas                 |
| PP1.04.01.02 |  |                         |   | Cobrar Cartera Normal                         |
| PP1.04.01.03 |  |                         |   | Transferir a Cartera Vencida                  |
| PP1.04.01.04 |  |                         |   | Cobrar Cartera en Mora                        |
| PP1.04.02.01 |  |                         | Refinanciamientos o Reestructuraciones          | Refinanciar o Reestructurar Créditos          |
| PP1.04.03.01 |  |                         | Cobranza Externa                                | Gestionar Cobranza Judicial                   |
| PP1.04.04.01 |  |                         | Cartera Castigada                               | Castigar Cartera                              |
| PP1.04.04.02 |  |                         |   | Recuperar Cartera Castigada                   |



| Código       | Macroproceso                    | Proceso                         | Subproceso  | Procedimiento  |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------|---|--|
| PP2.01.01.01 | Servicio de Atención al Cliente | Servicio de Atención al Cliente | Administración de Quejas y Reclamaciones de Clientes  | Administrar Quejas y Reclamaciones de Clientes             |
| PA1.01.01.01 | Gestión de Operaciones          | Manejo de Operaciones           | Aseguramiento de Integridad de Operaciones            | Asegurar la Integridad de las Operaciones                  |
| PA1.01.02.01 |                                 |                                 | Cumplimiento de Disposiciones de Entidades de Control | Atender Requerimientos Realizados por Entidades de Control |
| PA1.01.02.02 |                                 |                                 |   | Administrar Reportería para Organismos de Control          |
| PA1.01.03.01 |                                 |                                 | Manejo de Caja Chica                                  | Administrar Fondos de Caja Chica                           |
| PA2.01.01.01 | Gestión Administrativa          | Gestión de Talento Humano       | Administración de Personal                            | Establecer Políticas para la Gestión de Talento Humano     |
| PA2.01.01.02 |                                 |                                 |   | Vincular Personal a la Institución                         |
| PA2.01.01.03 |                                 |                                 |   | Garantizar la Permanencia del Personal                     |
| PA2.01.01.04 |                                 |                                 |   | Desvincular al Personal                                    |
| PA2.01.02.01 |                                 |                                 | Administración de Remuneraciones                      | Administrar Remuneraciones                                 |



| Código       |                               |                           | Subproceso                                      | Procedimiento                             |
|--------------|-------------------------------|---------------------------|---|---|
| PA2.01.03.01 |                               |                           | Emisión de Reportería para Entidades de Control | Entregar Reportes a Organismos de Control |
| PA2.02.01.01 |                               | Servicios Administrativos | Gestionar Contrataciones y Adquisiciones        | Gestionar Contrataciones y Adquisiciones  |
| PA2.02.02.01 |                               |                           | Administrar Suministros y Materiales            | Administrar Suministros y Materiales      |
| PA2.02.03.01 |                               |                           | Administrar Activos Fijos                       | Administrar Activos Fijos                 |
| PA2.02.04.01 |                               |                           | Servicios Generales                             | Proveer Servicios Generales               |
| PA2.03.01.01 |                               | Gestión Contable          | Gestionar la Contabilidad                       | Administrar la Contabilidad               |
| PA2.03.01.02 |                               |                           |   | Procesar Información Tributaria           |
| PA2.03.01.03 |                               |                           |   | Procesar Comprobantes de Pago             |
| PA2.03.01.04 |                               |                           |   | Cerrar Balances                           |
| PA3.01.01.01 | Gestión de Control y Asesoría | Gestión de Auditoría      | Auditar Operaciones y Gestión                   | Auditar Operaciones y Gestión             |



| Código       |  |                             | Subproceso   | Procedimiento                                     |
|--------------|--|-----------------------------|--|---|
| PA3.01.02.01 |  |                             | Prestar Soporte a Consultas y Requerimientos           | Prestar Soporte a Consultas y Requerimientos      |
| PA3.02.01.01 |  | Gestión de Cumplimiento     | Gestionar Control y Prevención de lavado de Activos    | Gestionar Prevención de lavado de Activos         |
| PA3.02.01.02 |  |                             |  | Capacitar al Personal                             |
| PA3.02.02.01 |  |                             | Administración de Reportera para Organismos de Control | Administrar Reportería para Organismos de Control |
| PA3.03.01.01 |  | Servicios de Asesoría Legal | Patrocinio de Asesoría Legal a la Entidad              | Prestar Asesoría Legal                            |
| PA3.03.02.01 |  |                             | Actualizar y Aprobar Instrumentos Legales              | Actualizar y Aprobar Instrumentos Legales         |
| PA3.03.03.01 |  |                             | Elaboración, Revisión, Aprobación de Garantías         | Elaborar, Revisar, Aprobar Garantías              |



| Código       | Macroproceso                               | Proceso                           | Subproceso                                     | Procedimiento                       |
|--------------|--|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| PA4.01.01.01 | Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones | Gestión de Sistemas en Producción | Gestión de Versiones y Publicaciones           | Gestionar Versiones y Publicaciones |
| PA4.01.02.01 |  |                                   | Gestión de Incidencias                         | Gestionar Incidencias               |
| PA4.01.03.01 |  |                                   | Soporte al Usuario                             | Prestar Soporte al Usuario          |
| PA4.01.04.01 |  |                                   | Gestión de Bases de Datos                      | Gestionar Base de Datos             |
| PA4.01.05.01 |  |                                   | Gestión de Información                         | Gestionar Información               |
| PA4.02.01.01 |  | Gestión de Sistemas en Desarrollo | Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software | Gestionar Proyectos de Desarrollo   |
| PA4.02.02.01 |  |                                   | Gestión de Calidad                             | Gestionar la Calidad                |
| PA4.03.01.01 |  | Gestión de Infraestructura        | Gestión de Servidores                          | Administrar Servidores              |
| PA4.03.02.01 |  |                                   | Gestión de Puntos de Trabajo                   | Gestionar Puntos de Trabajo         |



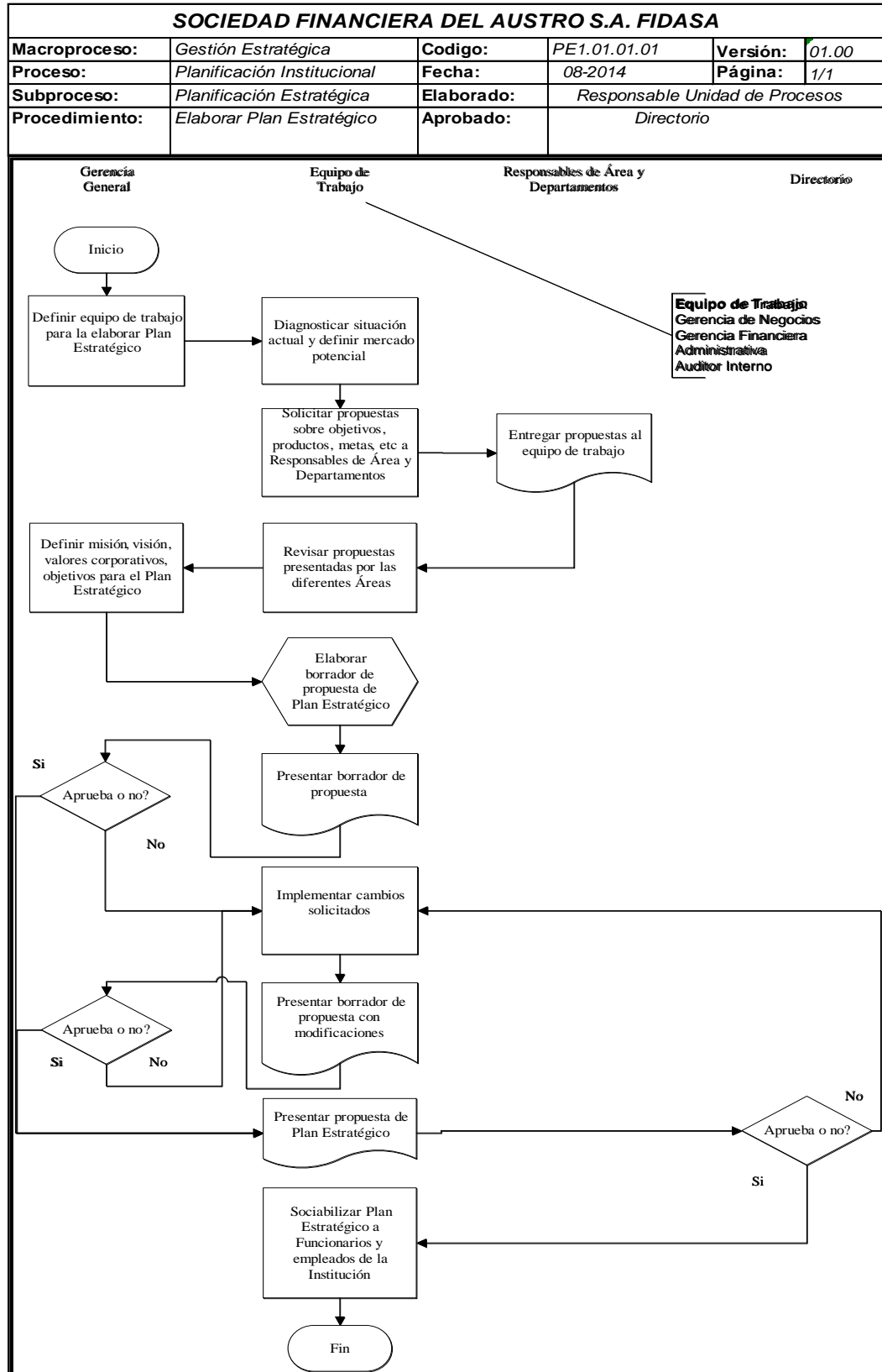


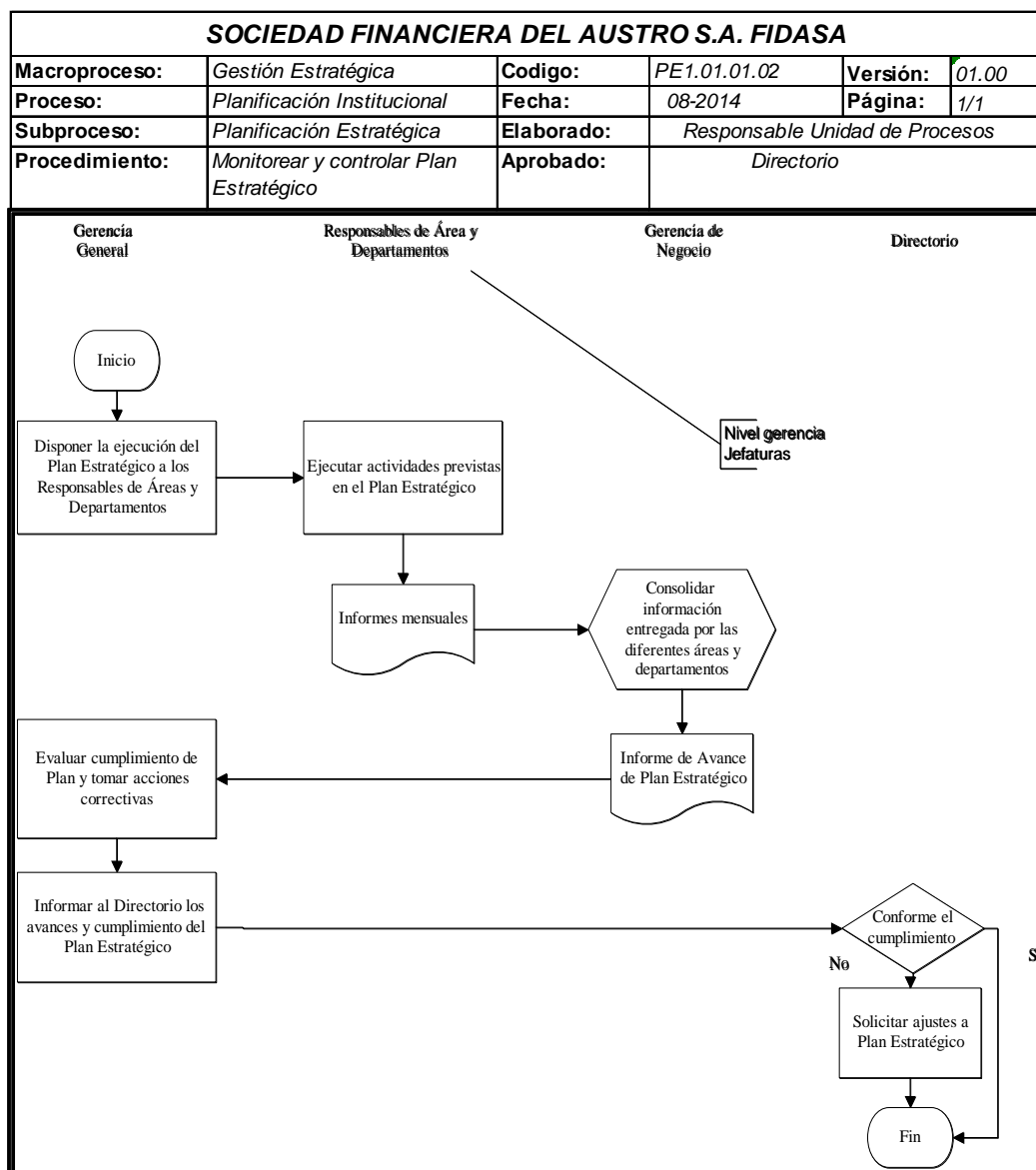
| Código       |  |  | Subproceso   | Procedimiento                                   |
|--------------|--|--|--|---|
| PA4.03.03.01 |  |  | Gestión de Inventario de Equipos y Partes                | Administrar Inventario de Equipo y Partes       |
| PA4.03.04.01 |  |  | Observancia de Disposiciones de las Entidades de Control | Mantener Políticas Actualizadas                 |
| PA4.04.01.01 |  |  | Gestión de la Disponibilidad de Información              | Gestionar Servicios de Comunicación             |
| PA4.04.02.01 |  | Gestión de Redes de Comunicación                     | Gestión de Agencias y Puntos Remotos                     | Administración de Conexiones                    |
| PA4.05.01.01 |  | Gestión de Seguridad de la Información               | Gestión de Confidencialidad de la Información            | Gestionar la Confidencialidad de la Información |
| PA4.05.02.01 |  | Gestión de Seguridad de la Información<br>Gestión de | Gestión de Usuarios y Credenciales                       | Administrar Usuarios y Credenciales             |

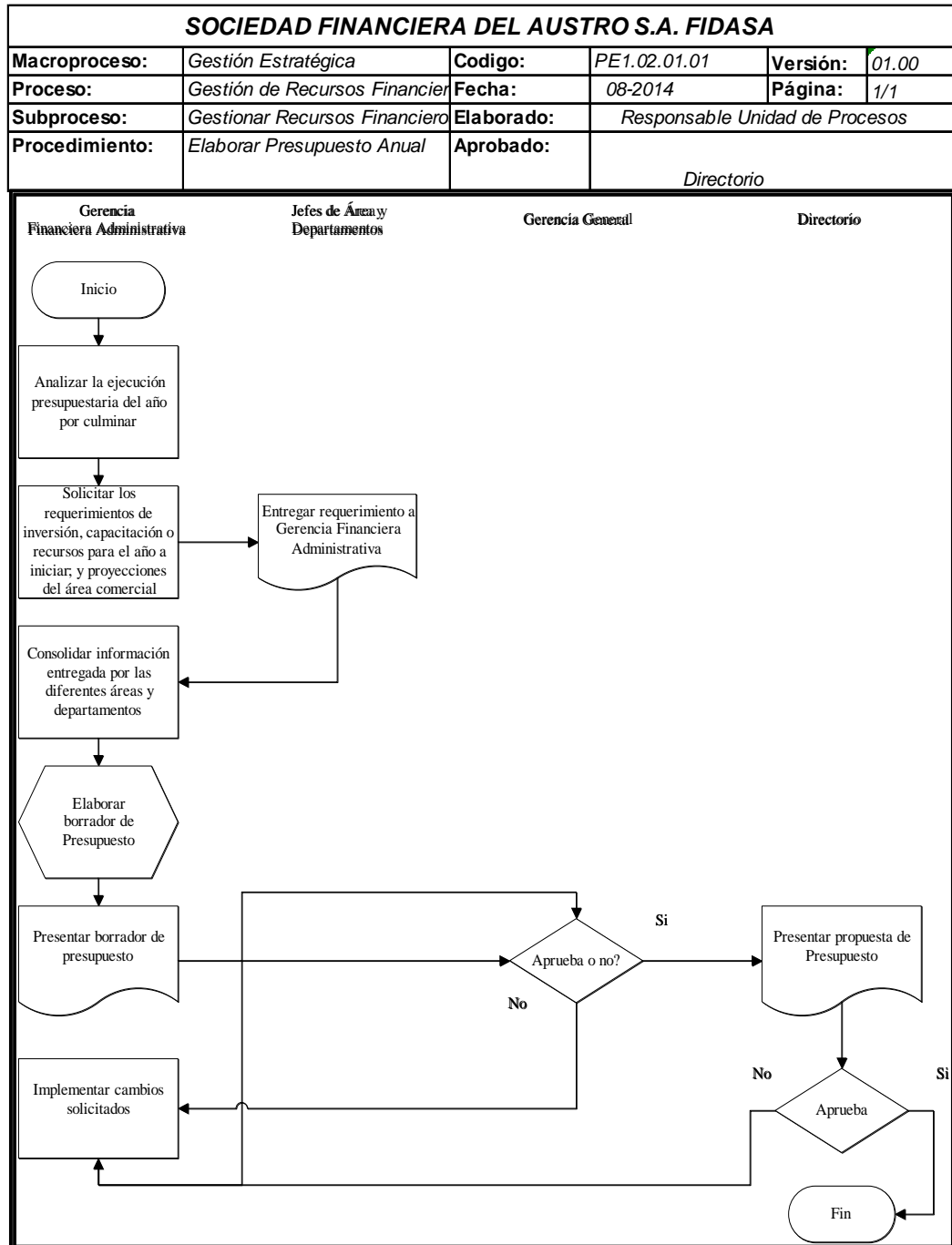


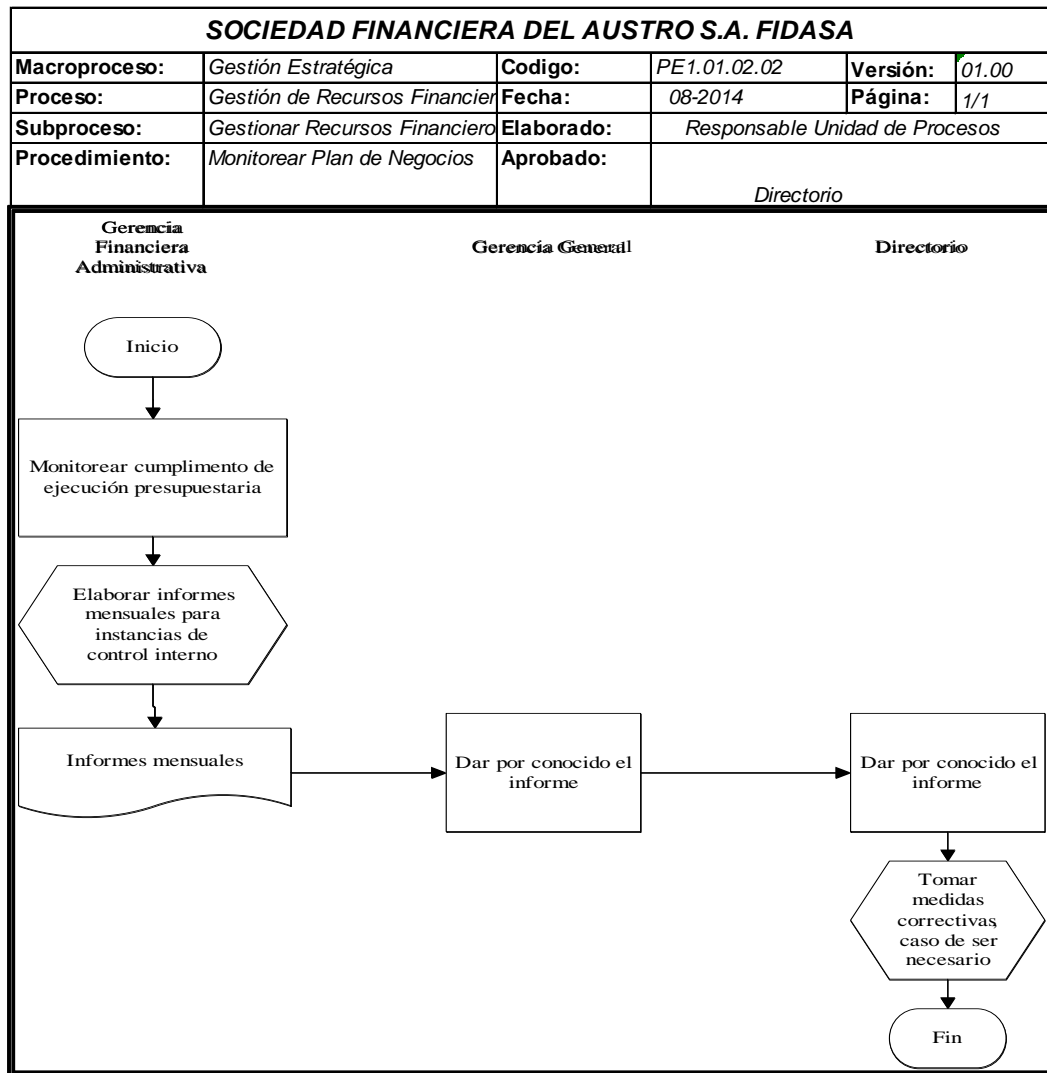
| Código       |  | Procesos | Subproceso                                  | Procedimiento                                |
|--------------|--|----------|---|--|
| PA4.05.03.01 |  |          | Gestión de Software y Hardware de Seguridad | Administrar Software y Hardware de Seguridad |
| PA4.05.04.01 |  |          | Gestión de Riesgos Informáticos             | Administrar Riesgos Informáticos             |
| PA5.01.01.01 |  |          | Gestión de Políticas                        | Gestionar Políticas                          |
| PA5.01.02.01 |  |          | Levantamiento y Documentación de Procesos   | Administrar Procesos                         |
| PA5.01.03.01 |  |          | Medición de Gestión de Procesos             | Análisis y Mejora de Procesos                |
|              |  |          |   |  |

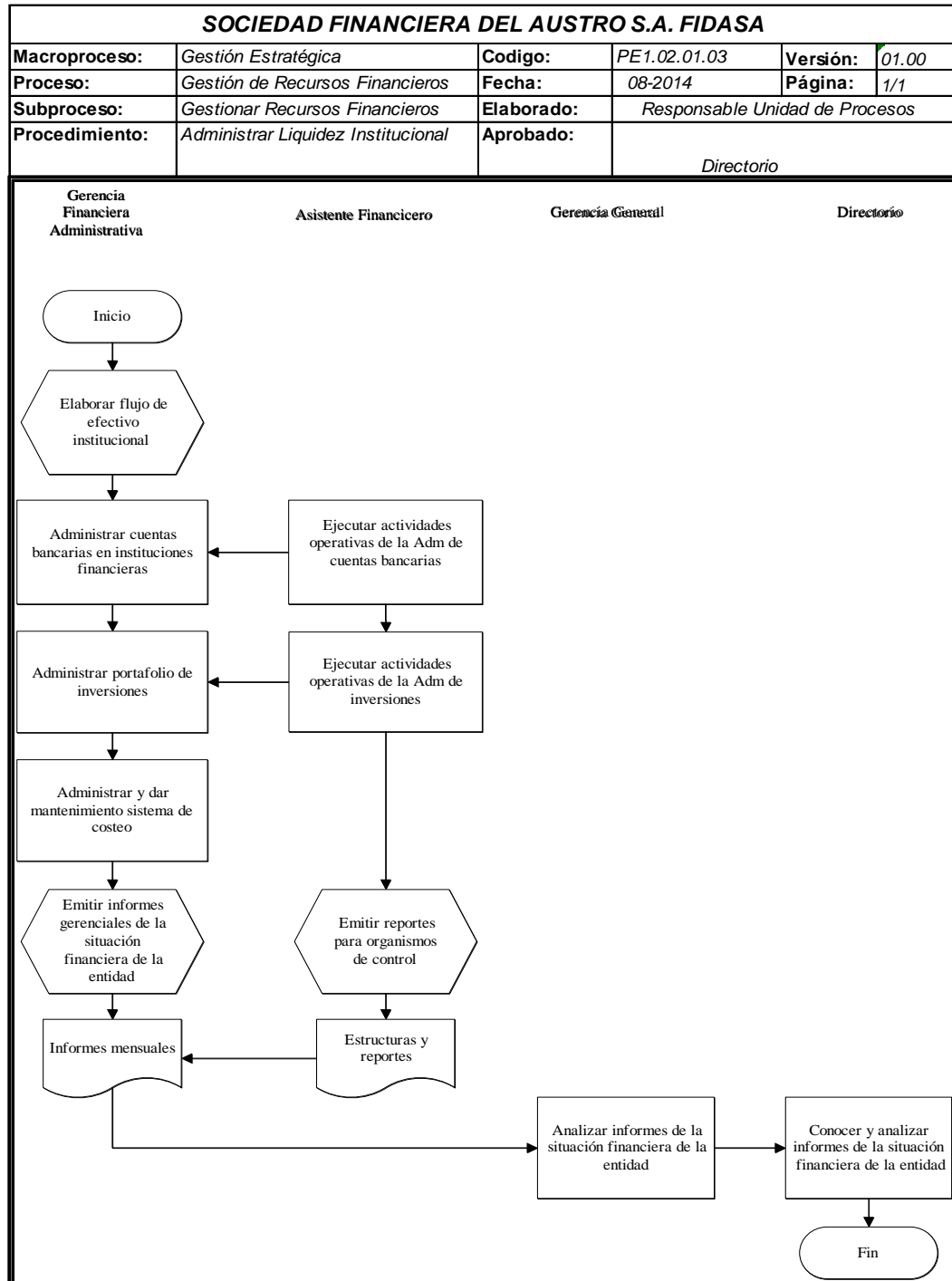
## A O 02: DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

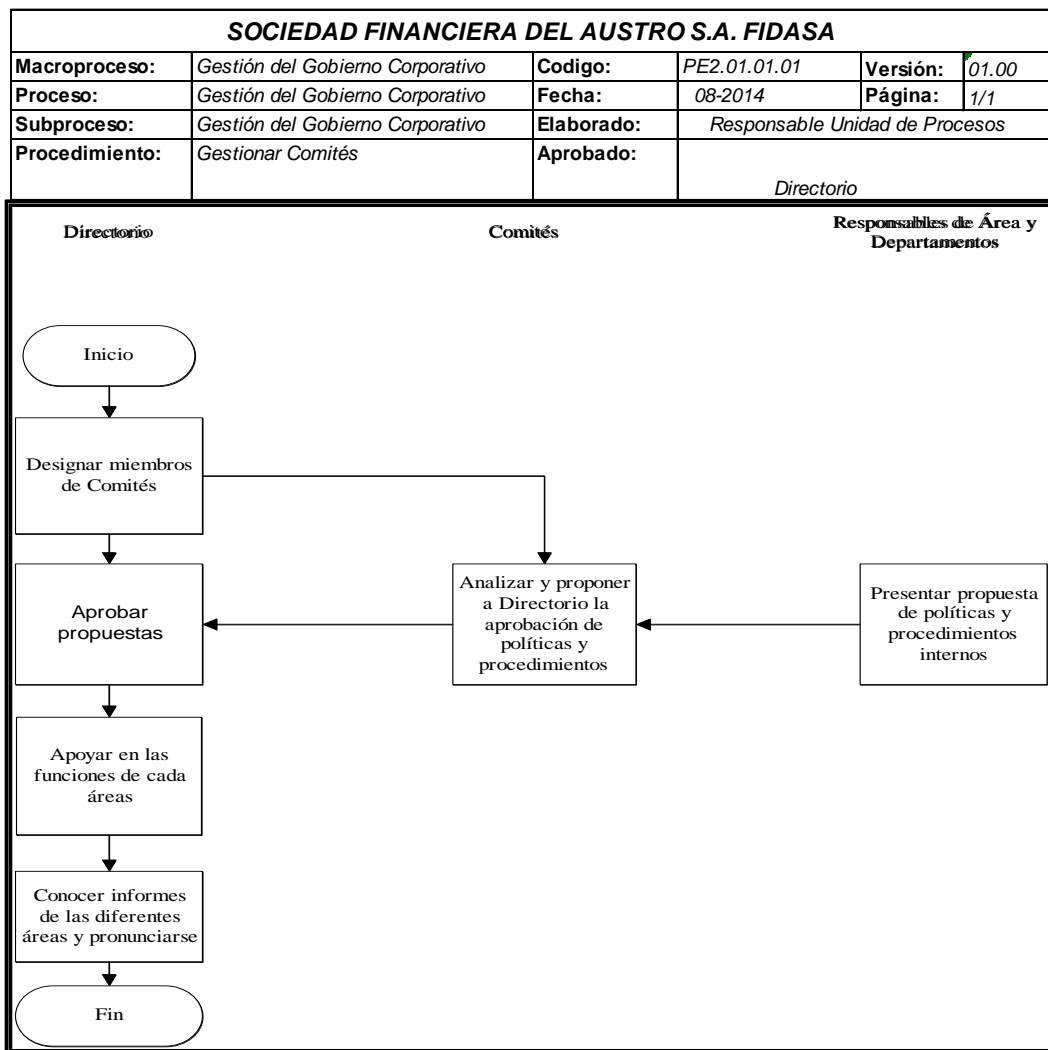




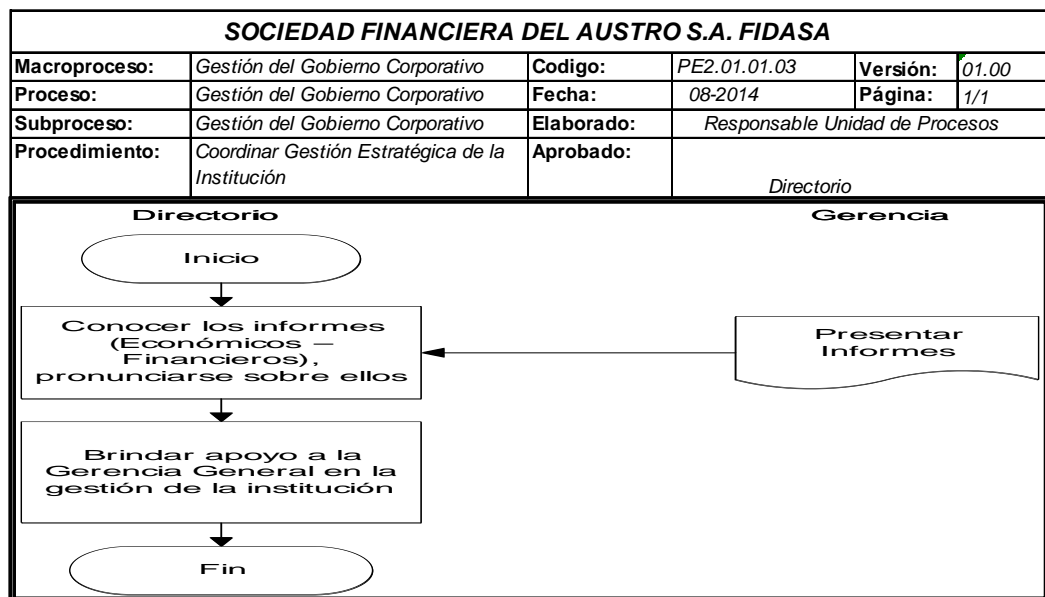
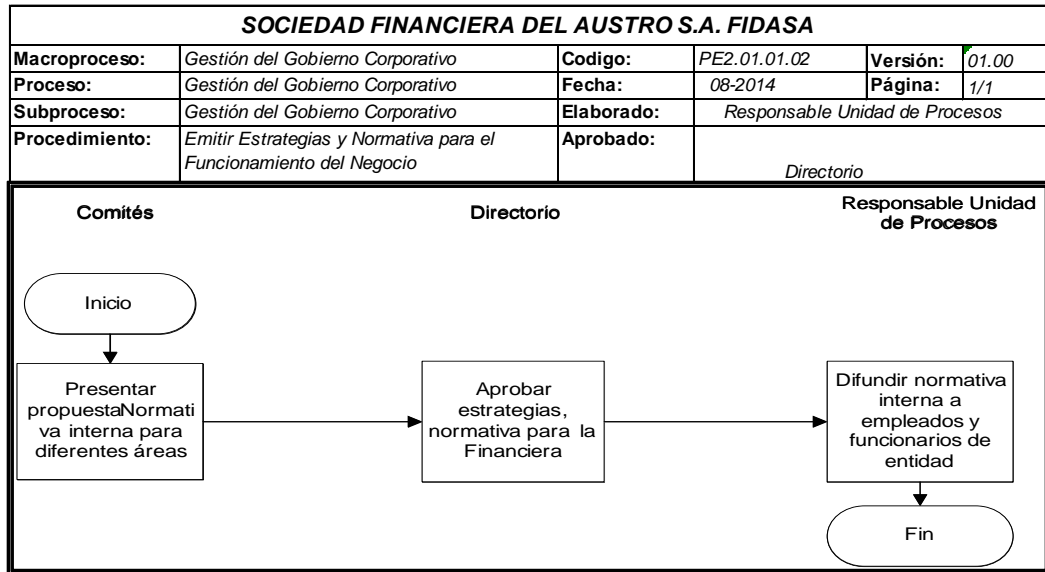


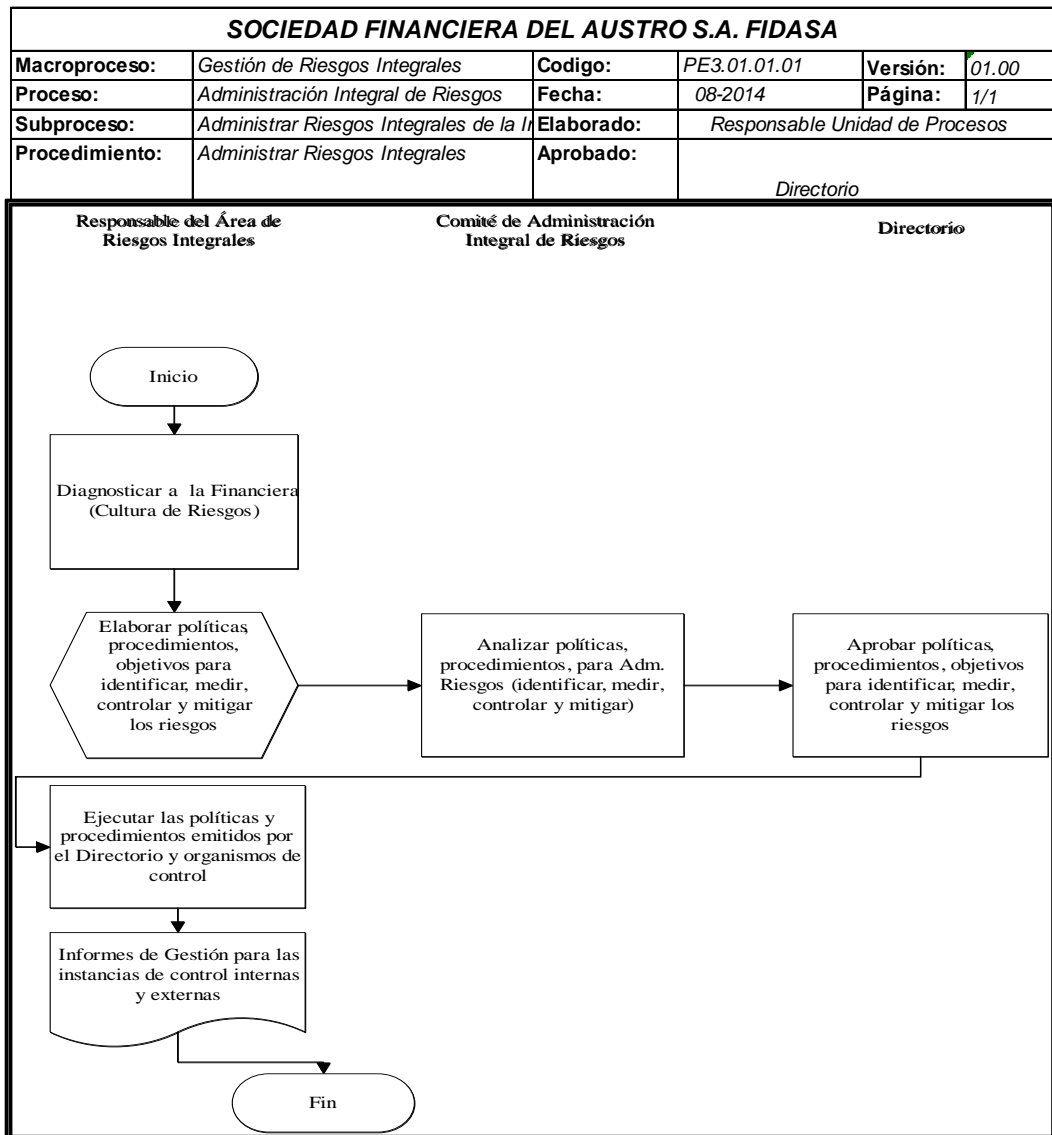


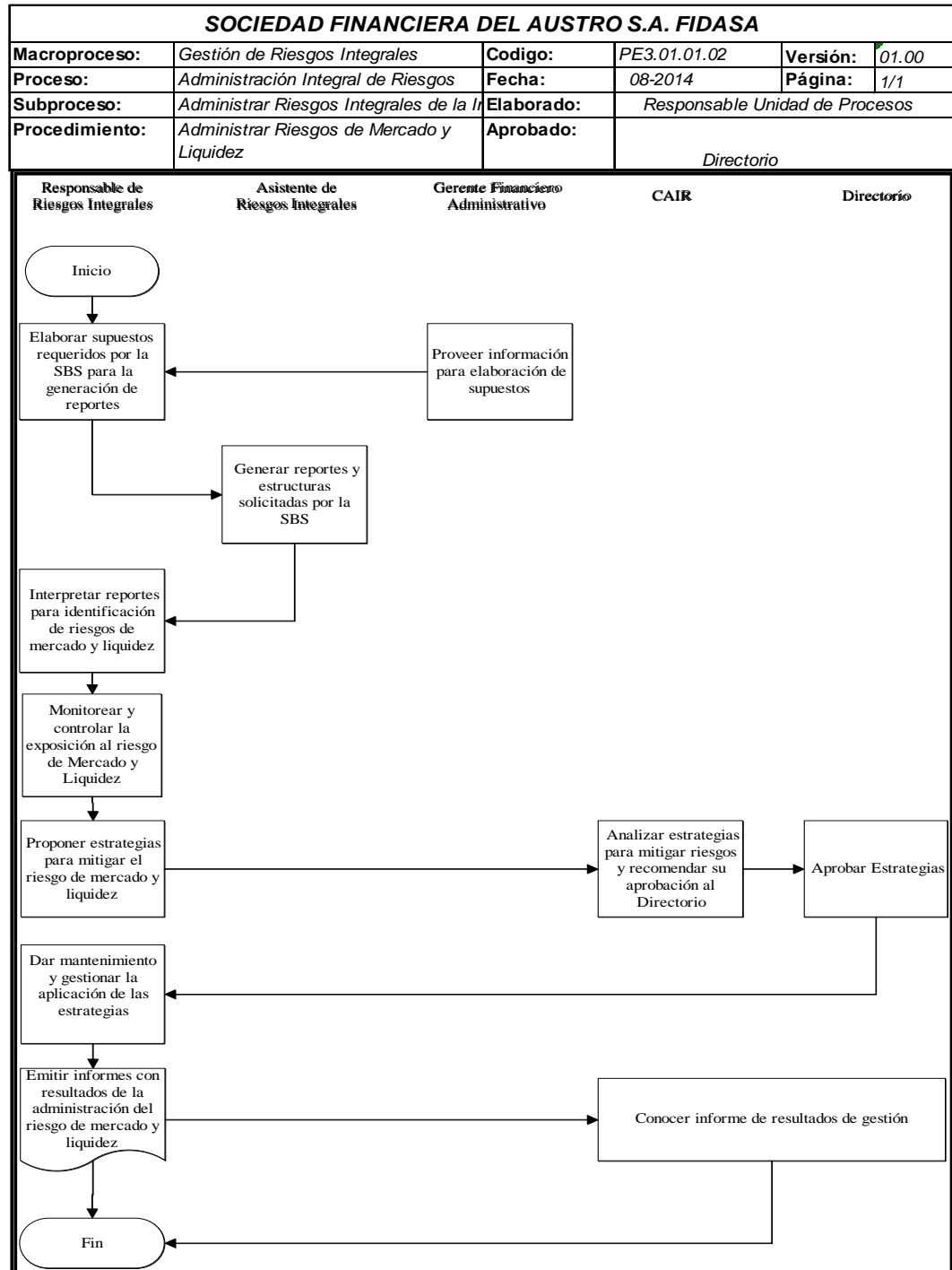


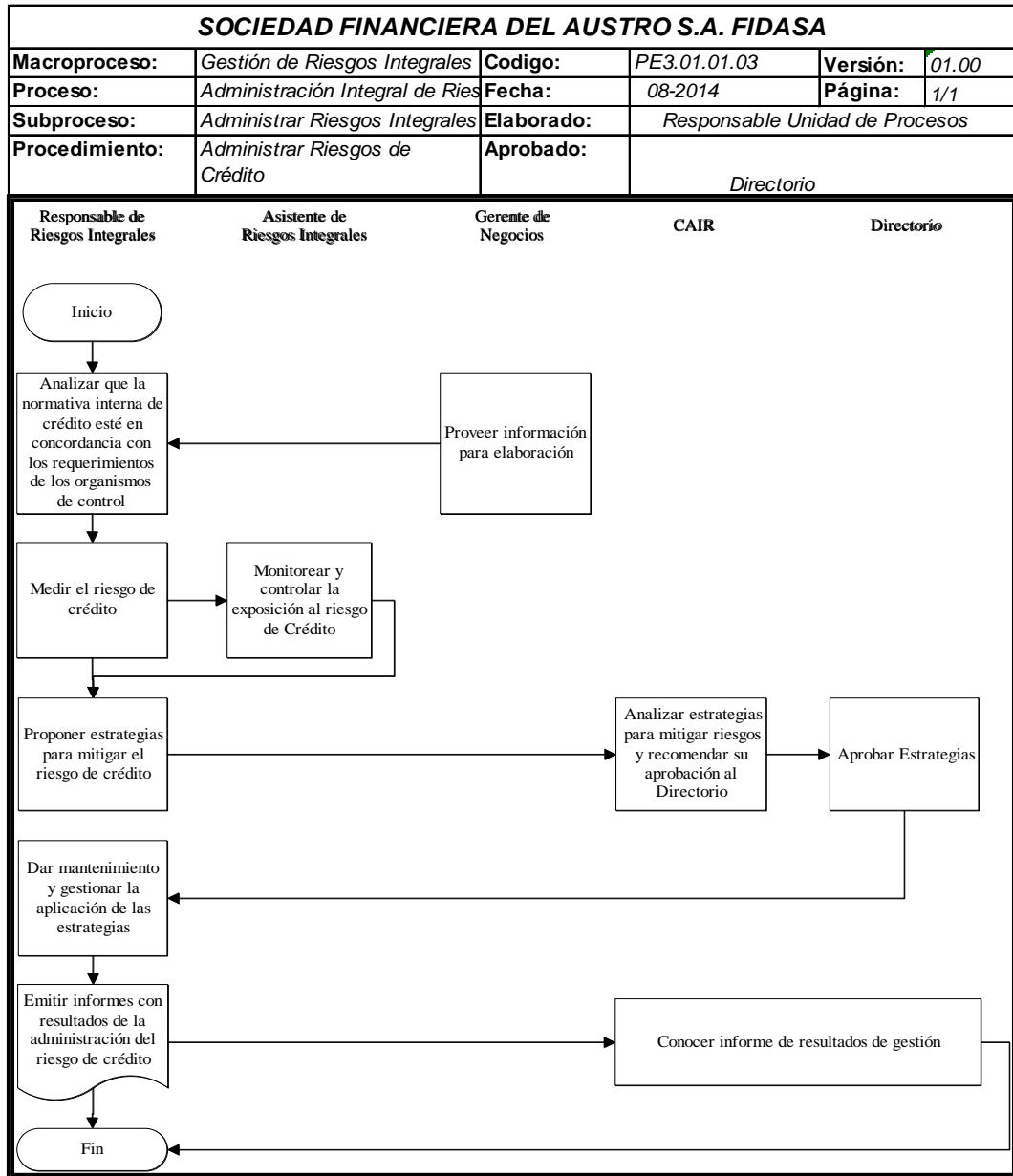


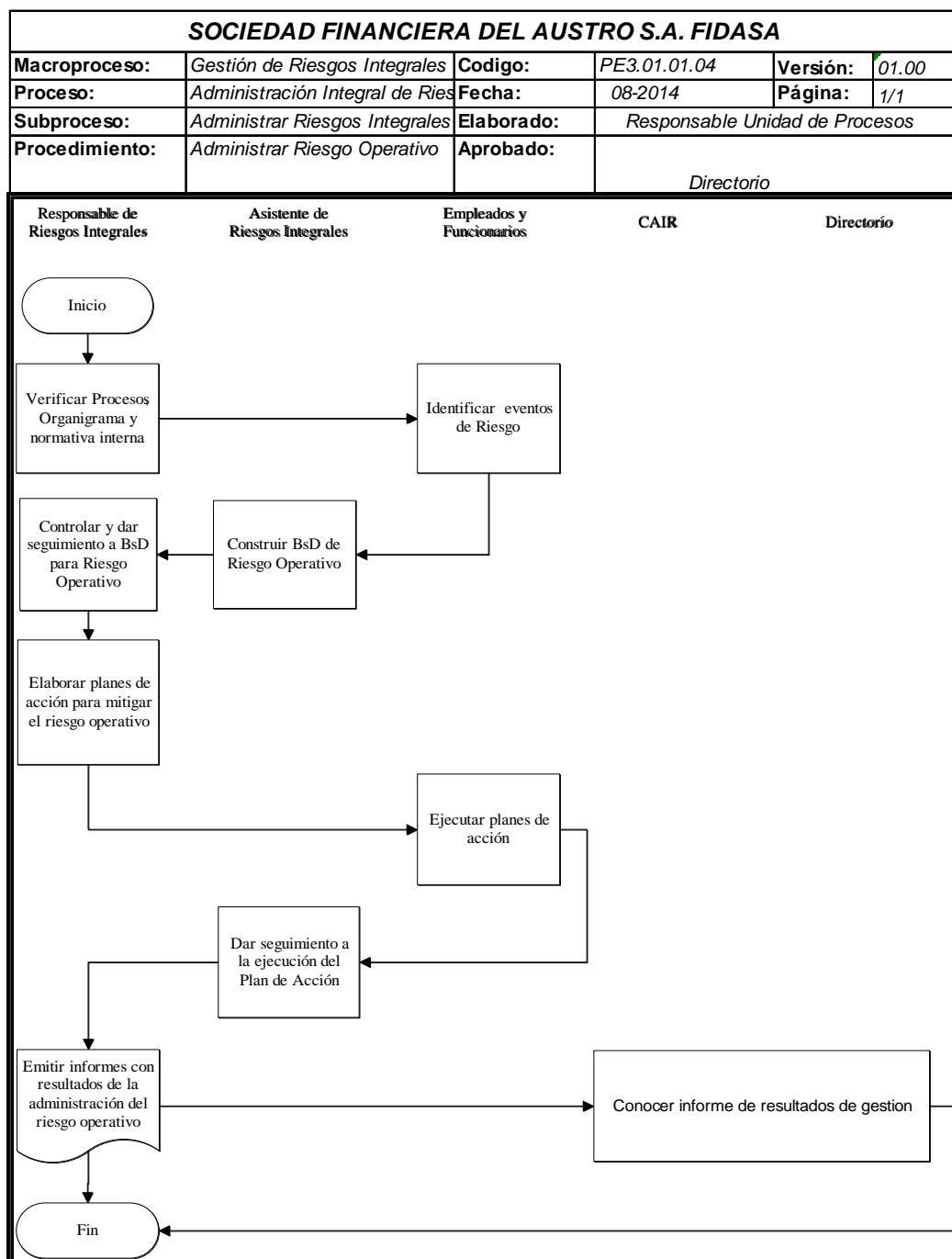




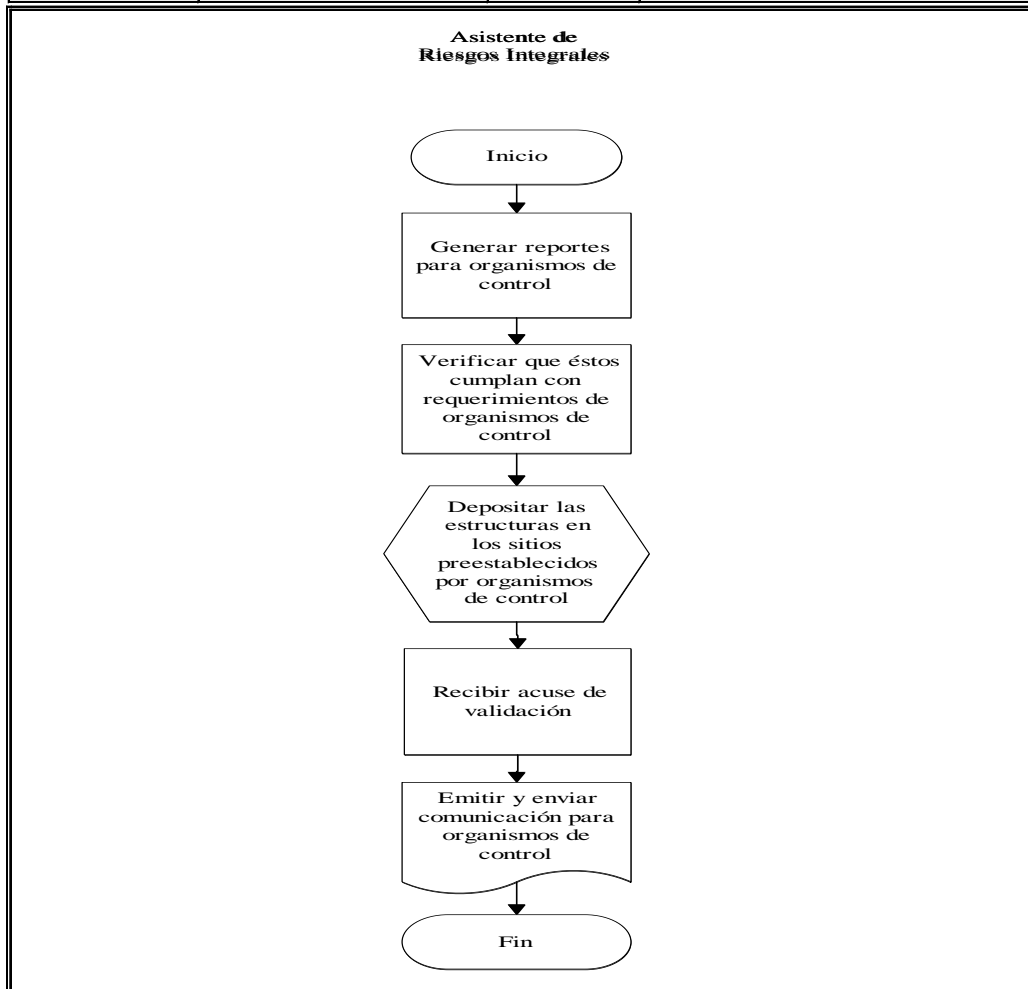


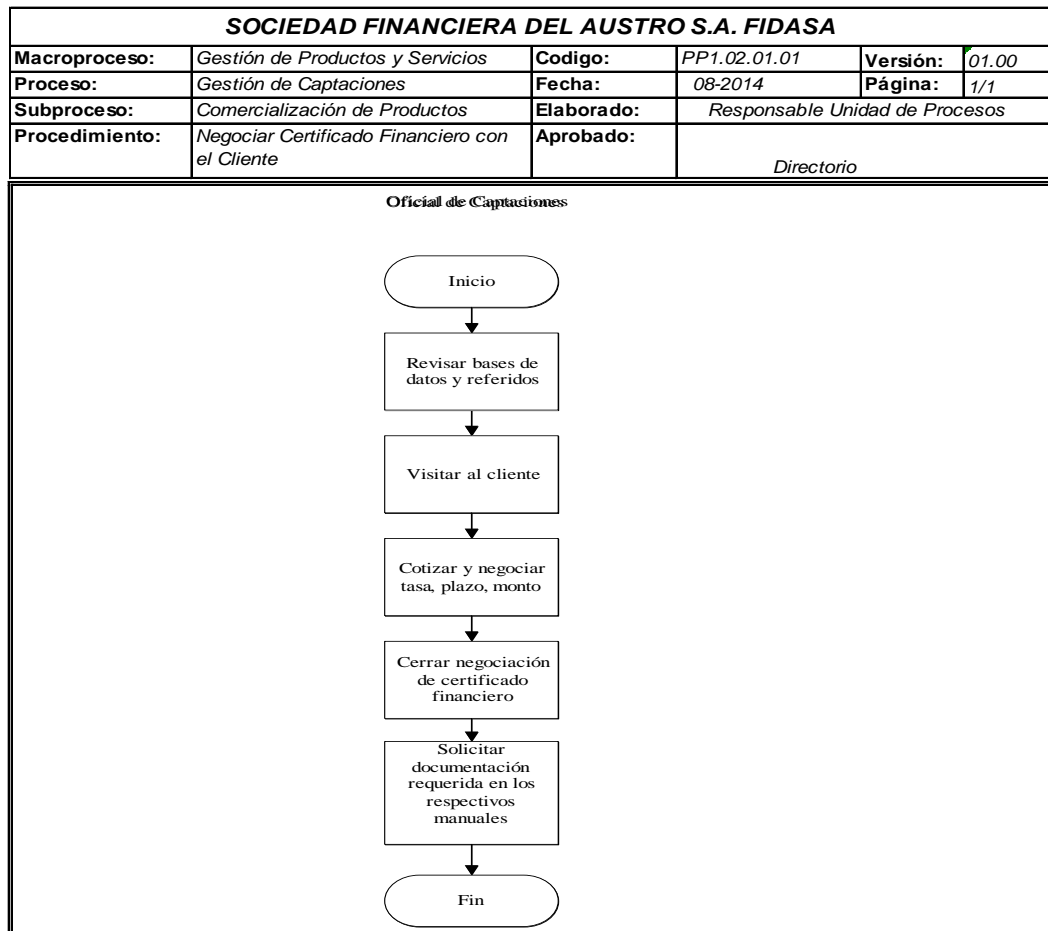


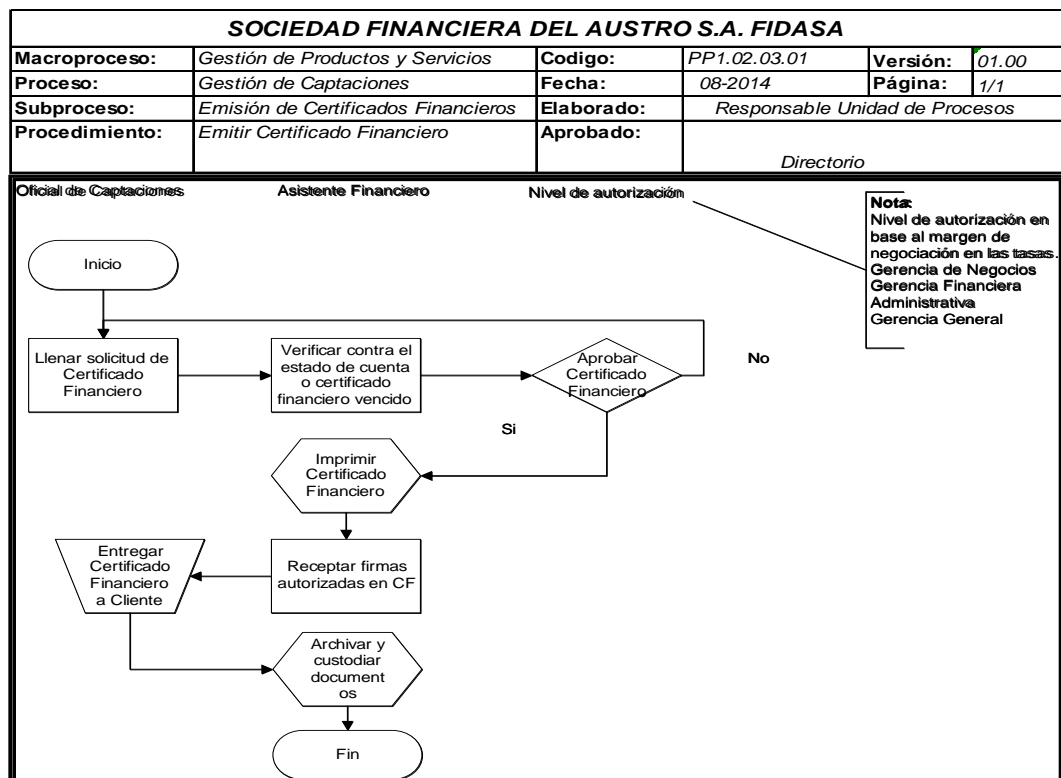
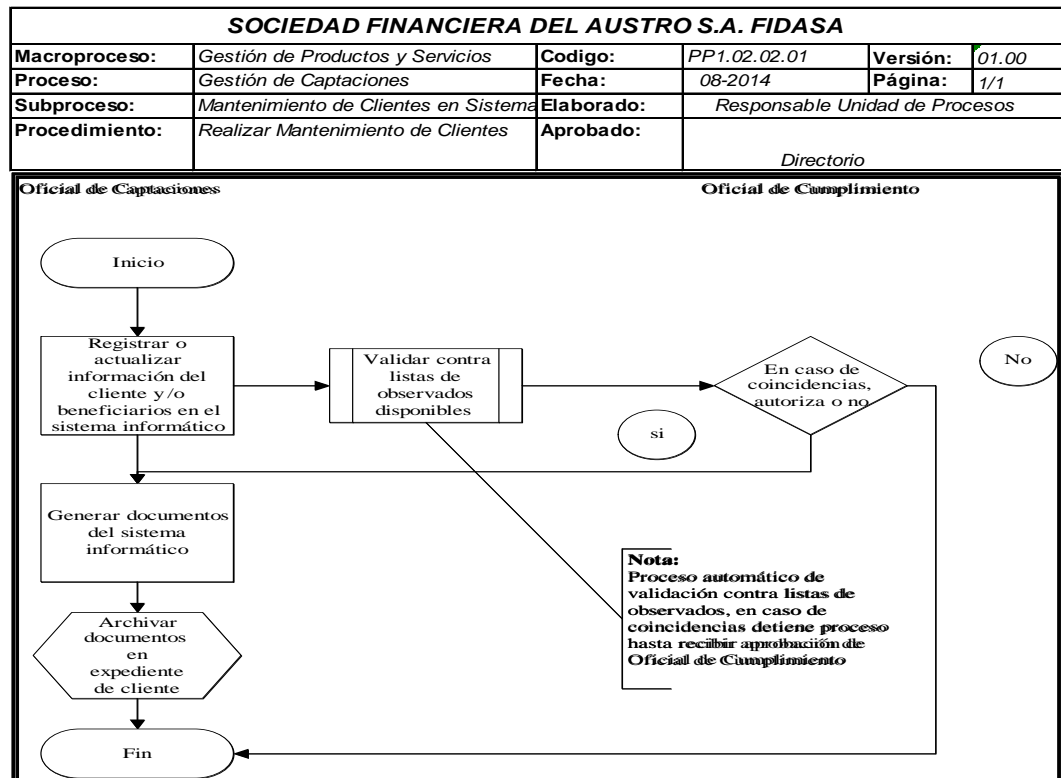




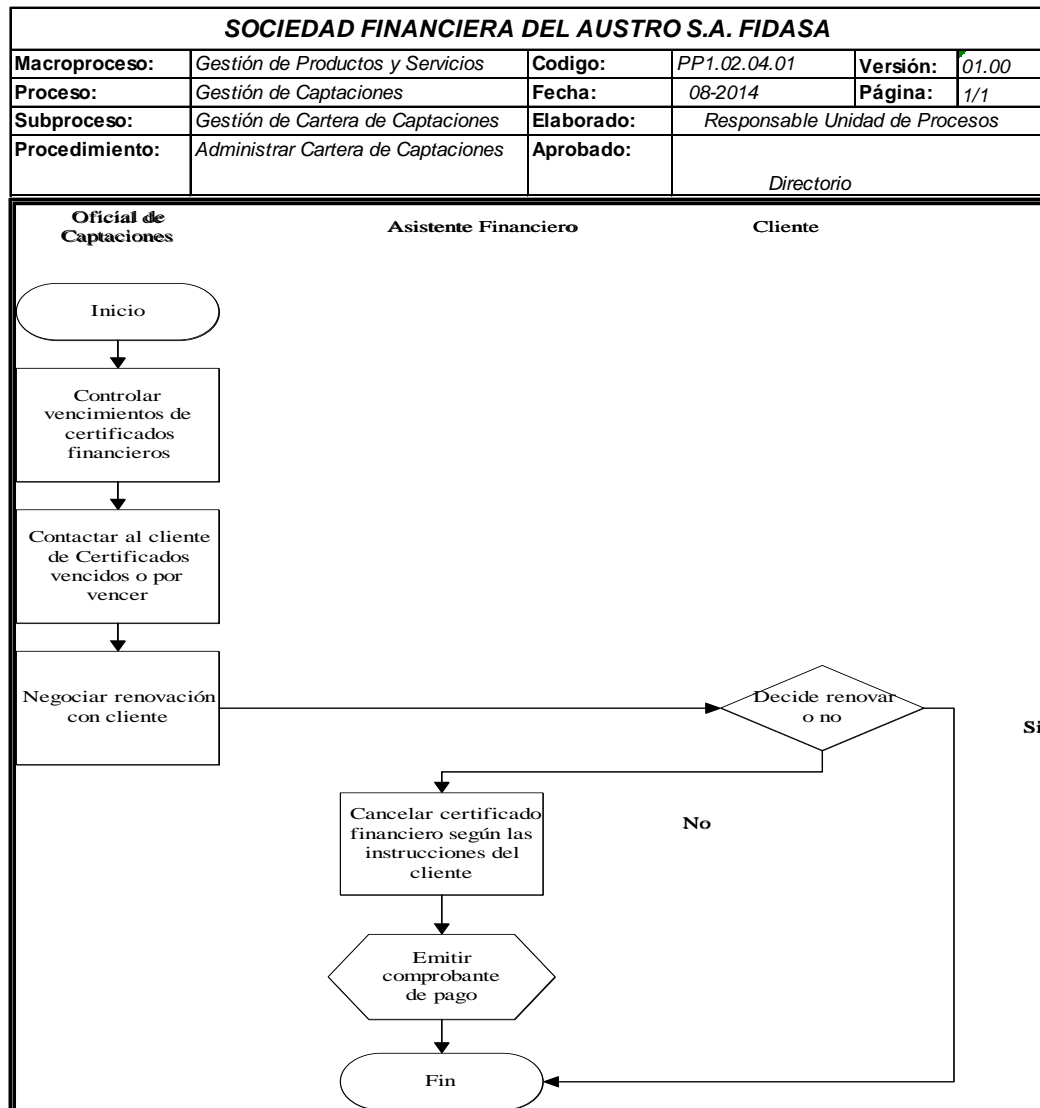
| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |  |                   |                                       |                              |
|---|--|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | <i>Gestión de Riesgos Integrales</i>                     | <b>Código:</b>    | <i>PE3.01.01.05</i>                   | <b>Versión:</b> <i>01.00</i> |
| <b>Proceso:</b>                                   | <i>Administración Integral de Riesgos</i>                | <b>Fecha:</b>     | <i>08-2014</i>                        | <b>Página:</b> <i>1/1</i>    |
| <b>Subproceso:</b>                                | <i>Administrar Riesgos Integrales</i>                    | <b>Elaborado:</b> | <i>Responsable Unidad de Procesos</i> |                              |
| <b>Procedimiento:</b>                             | <i>Administrar Reportería para Organismos de Control</i> | <b>Aprobado:</b>  | <i>Directorio</i>                     |                              |

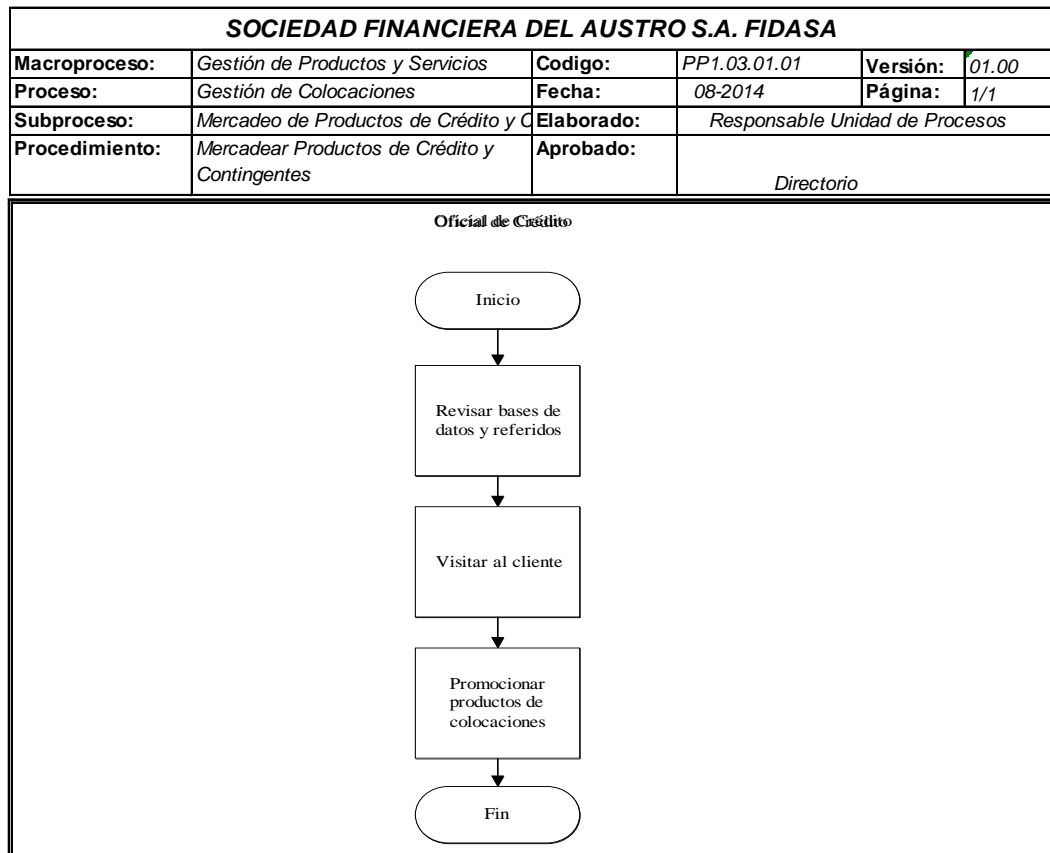


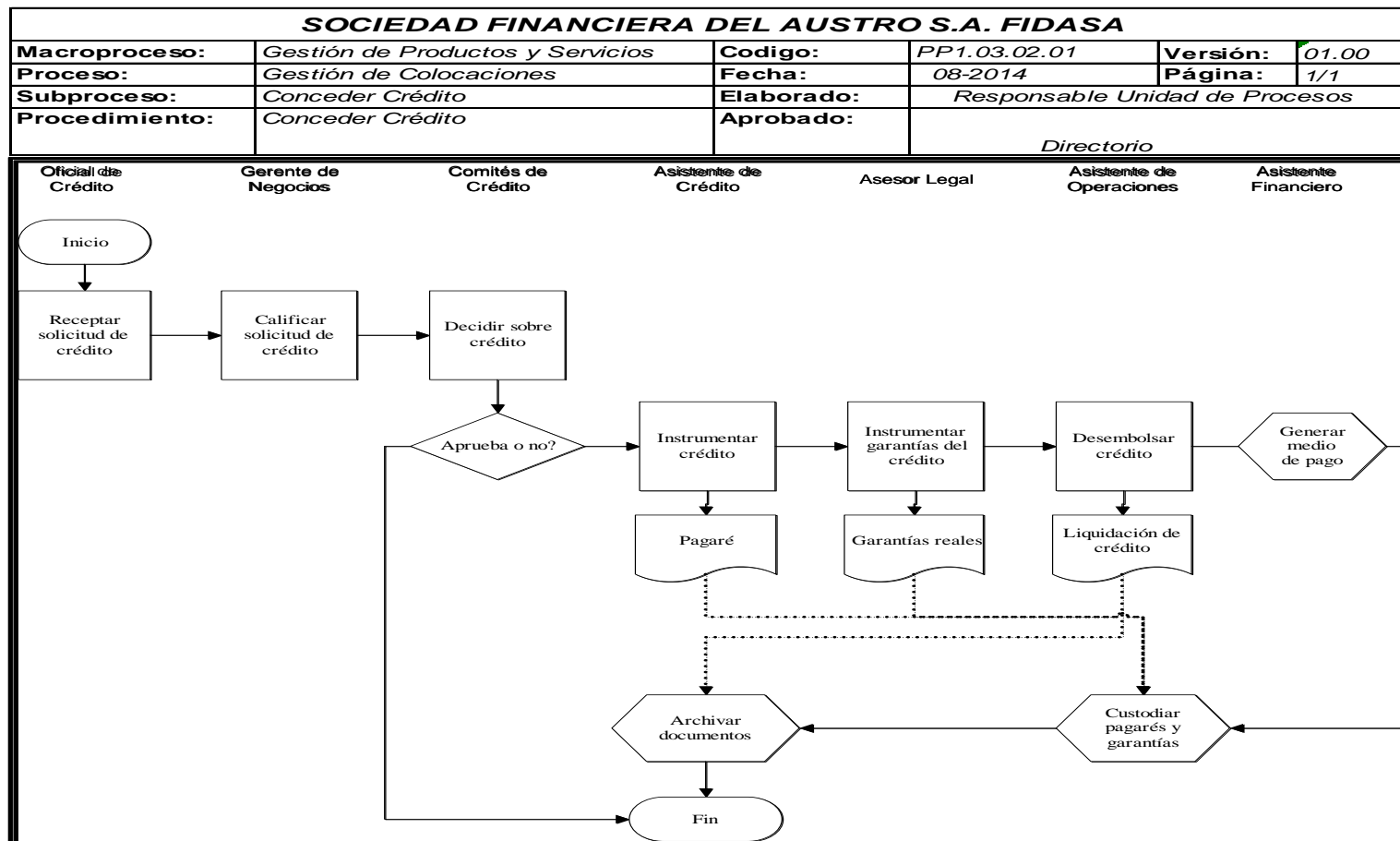


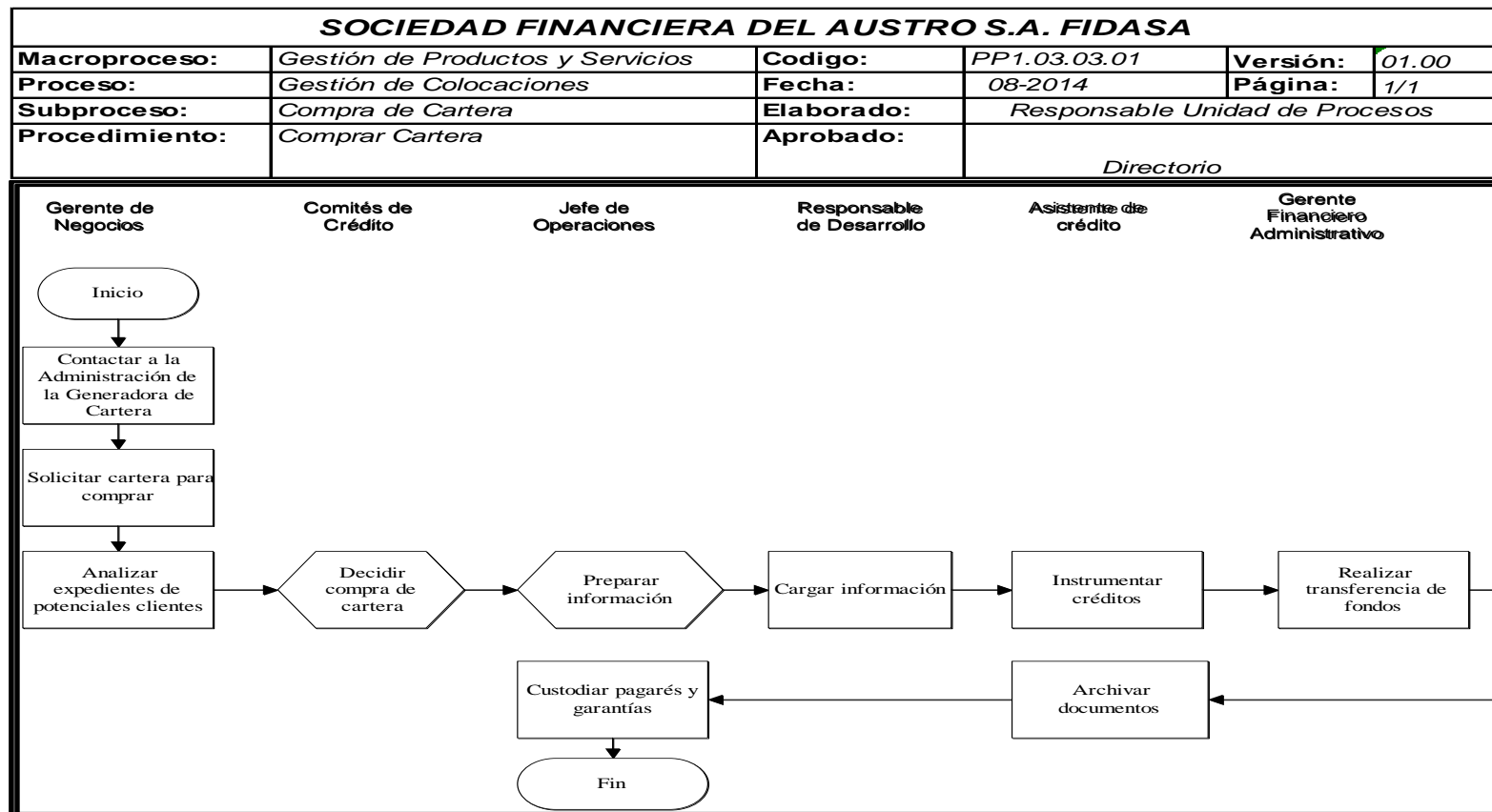


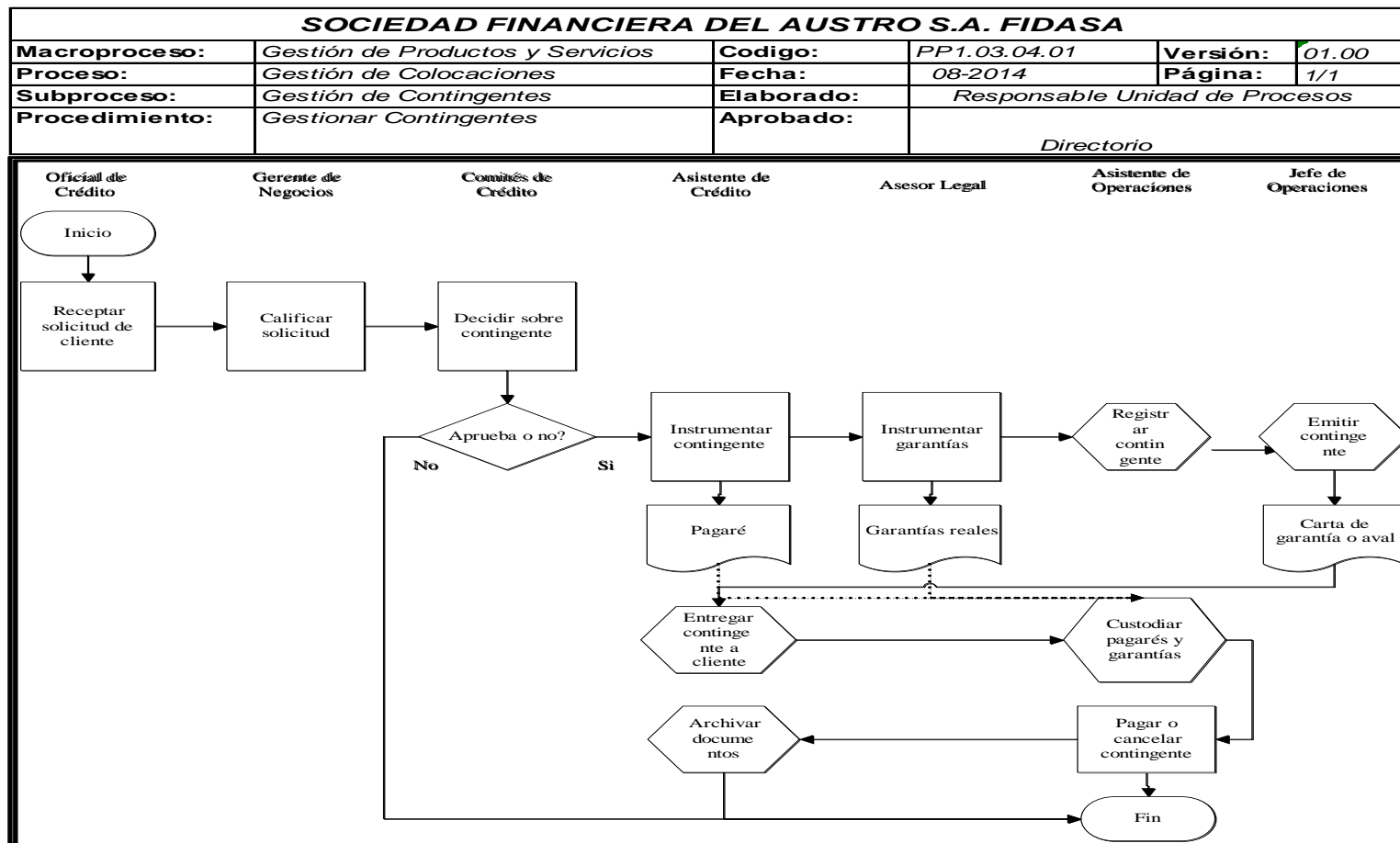


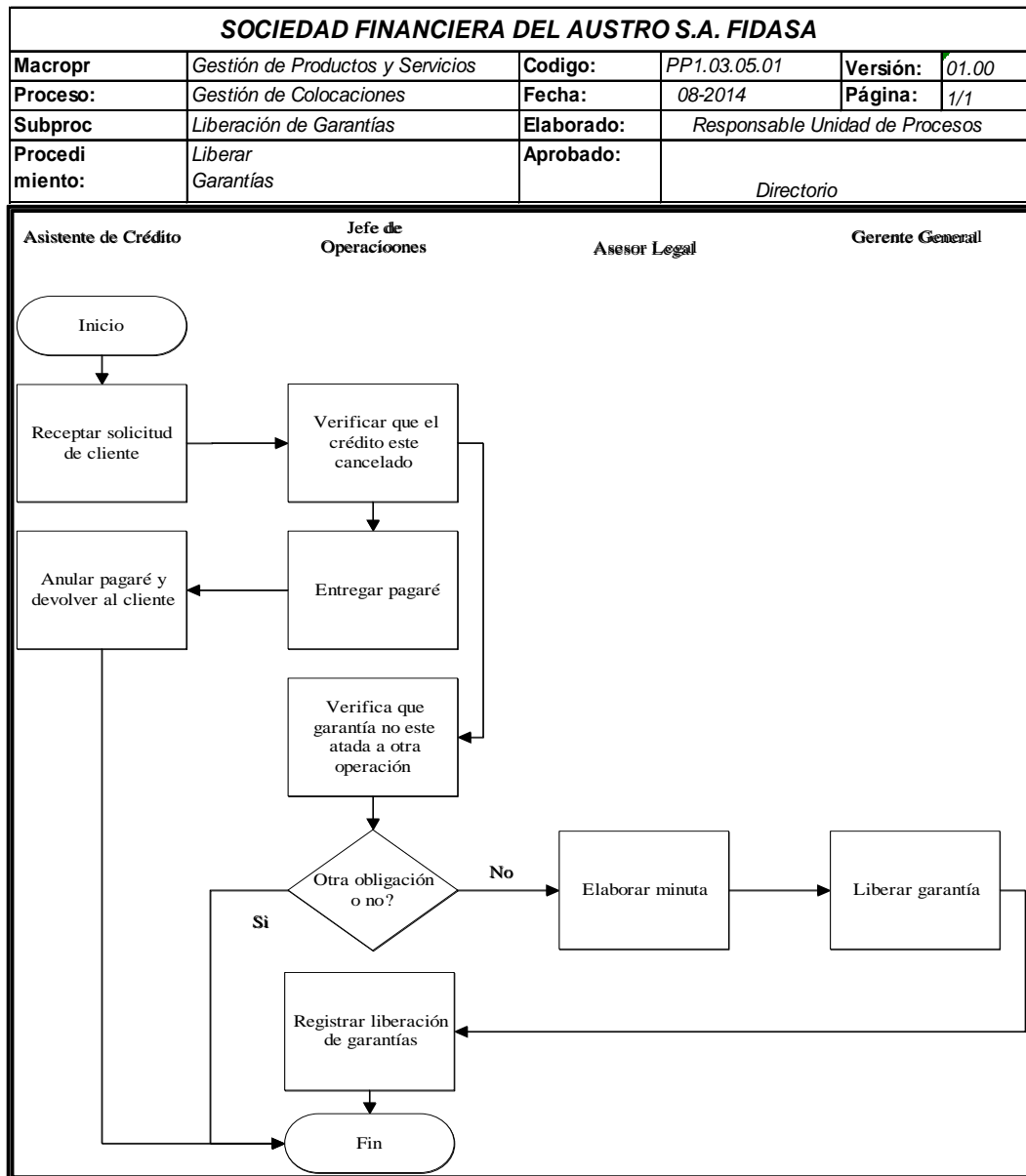


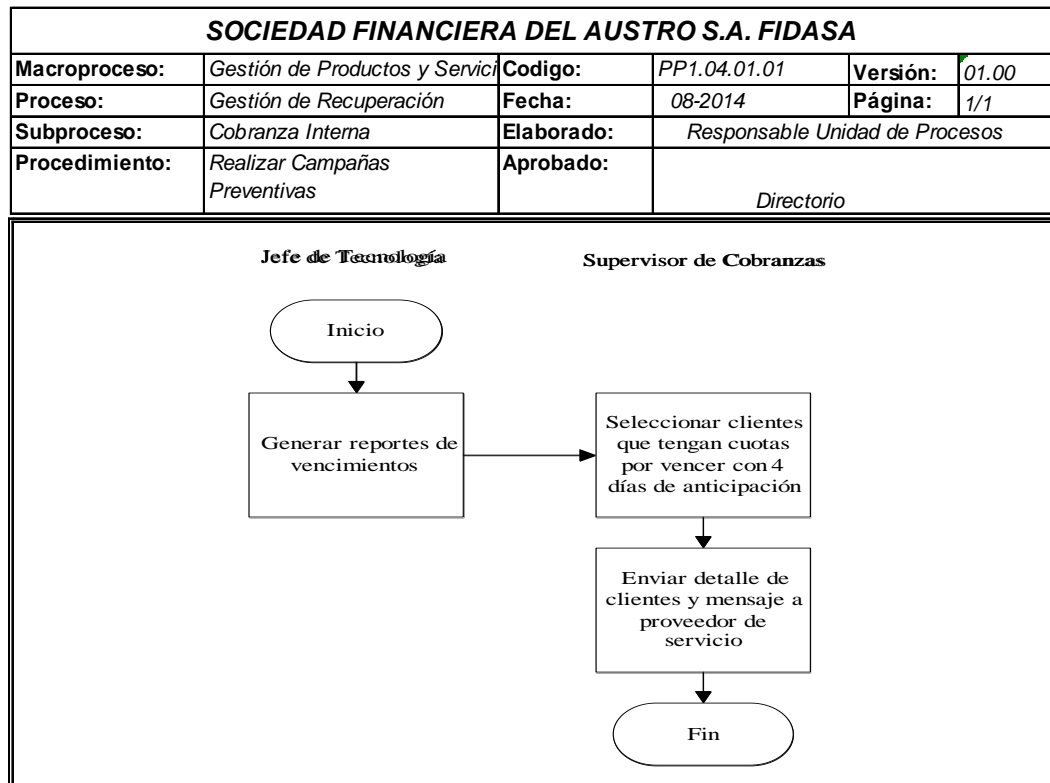




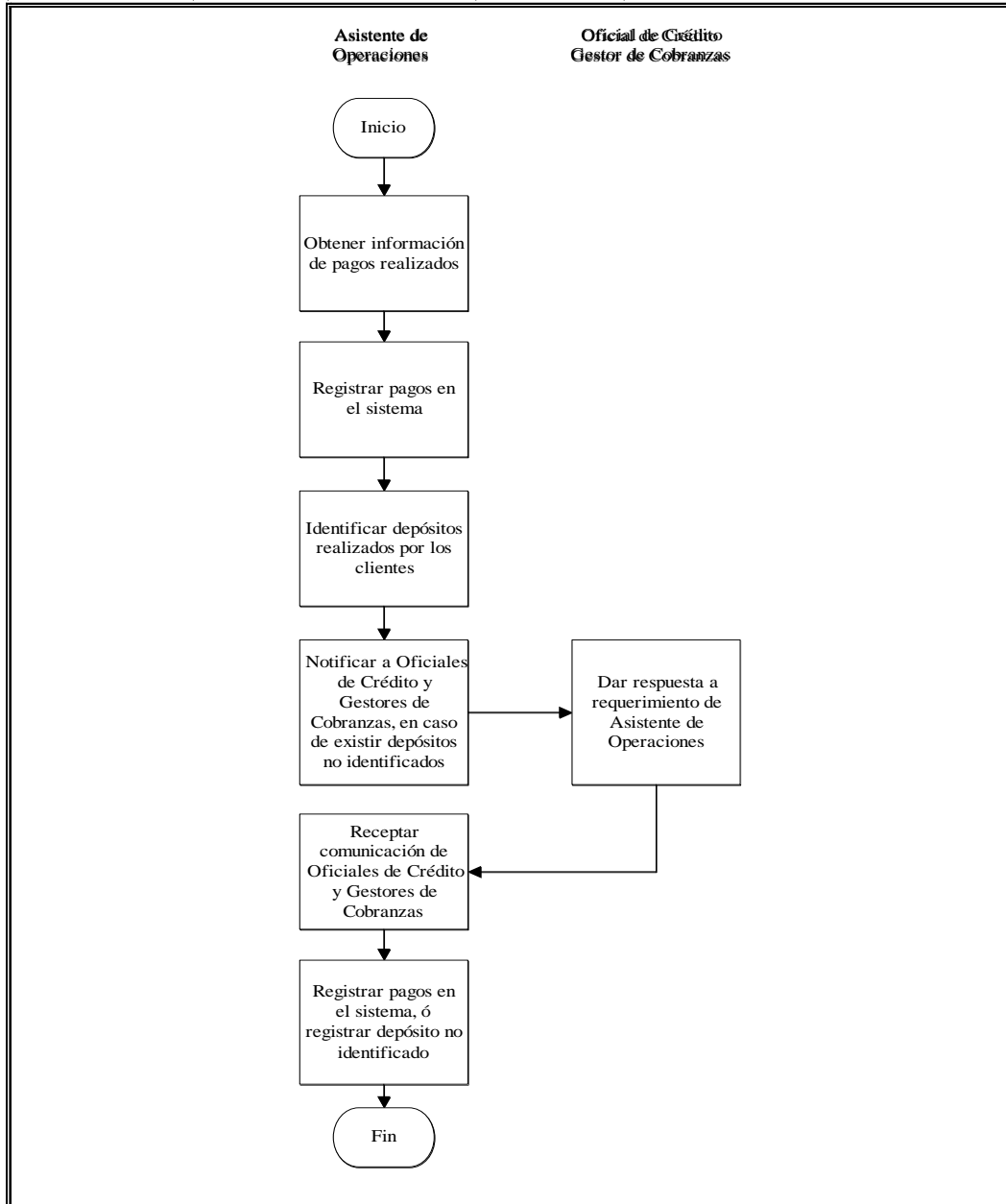




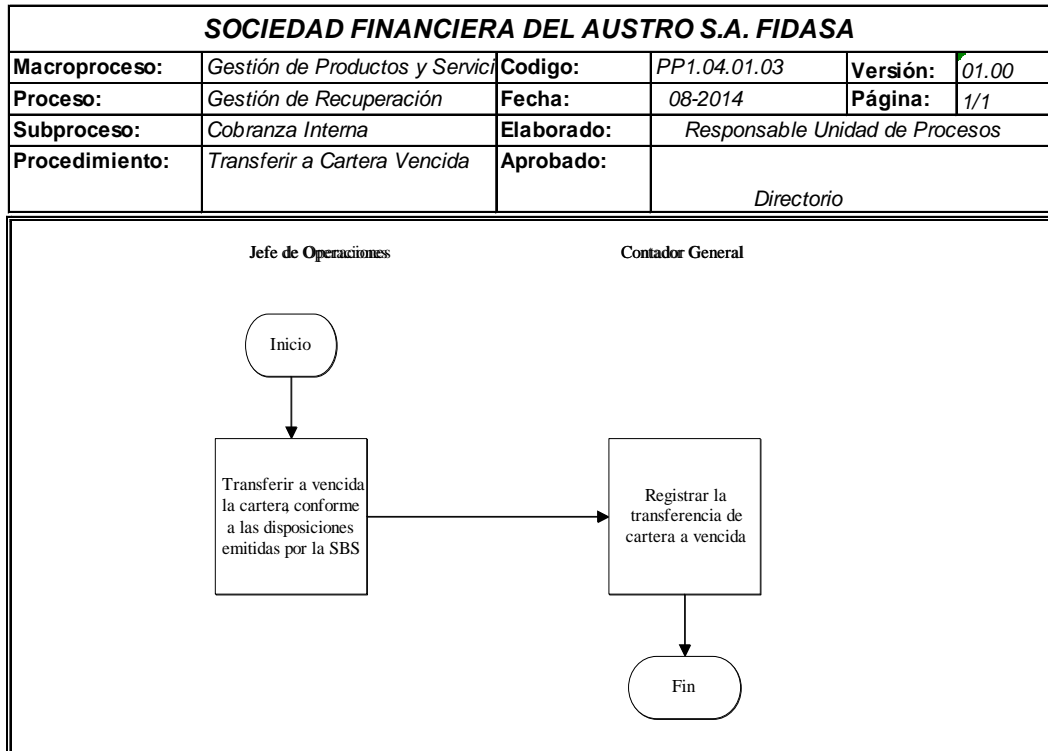


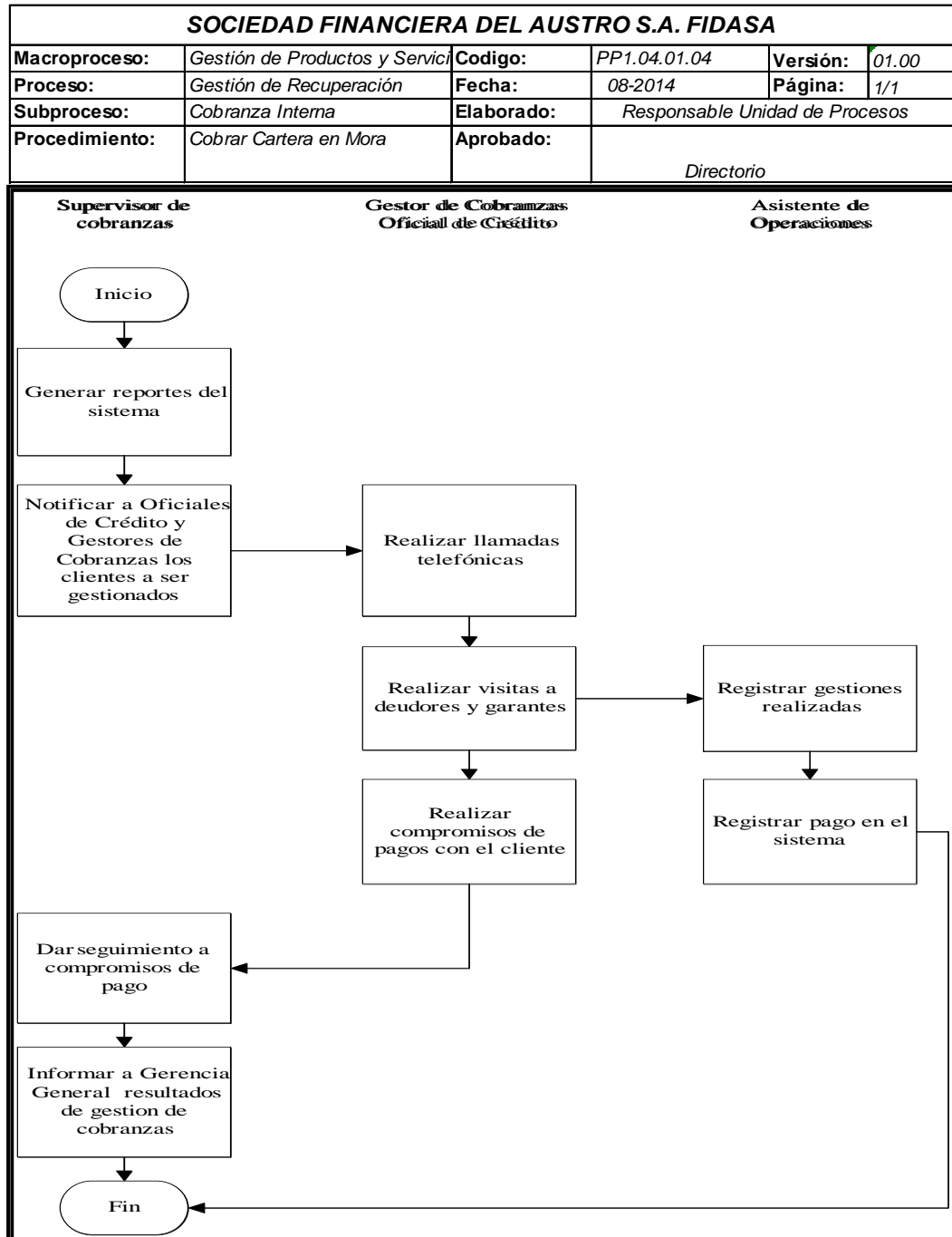


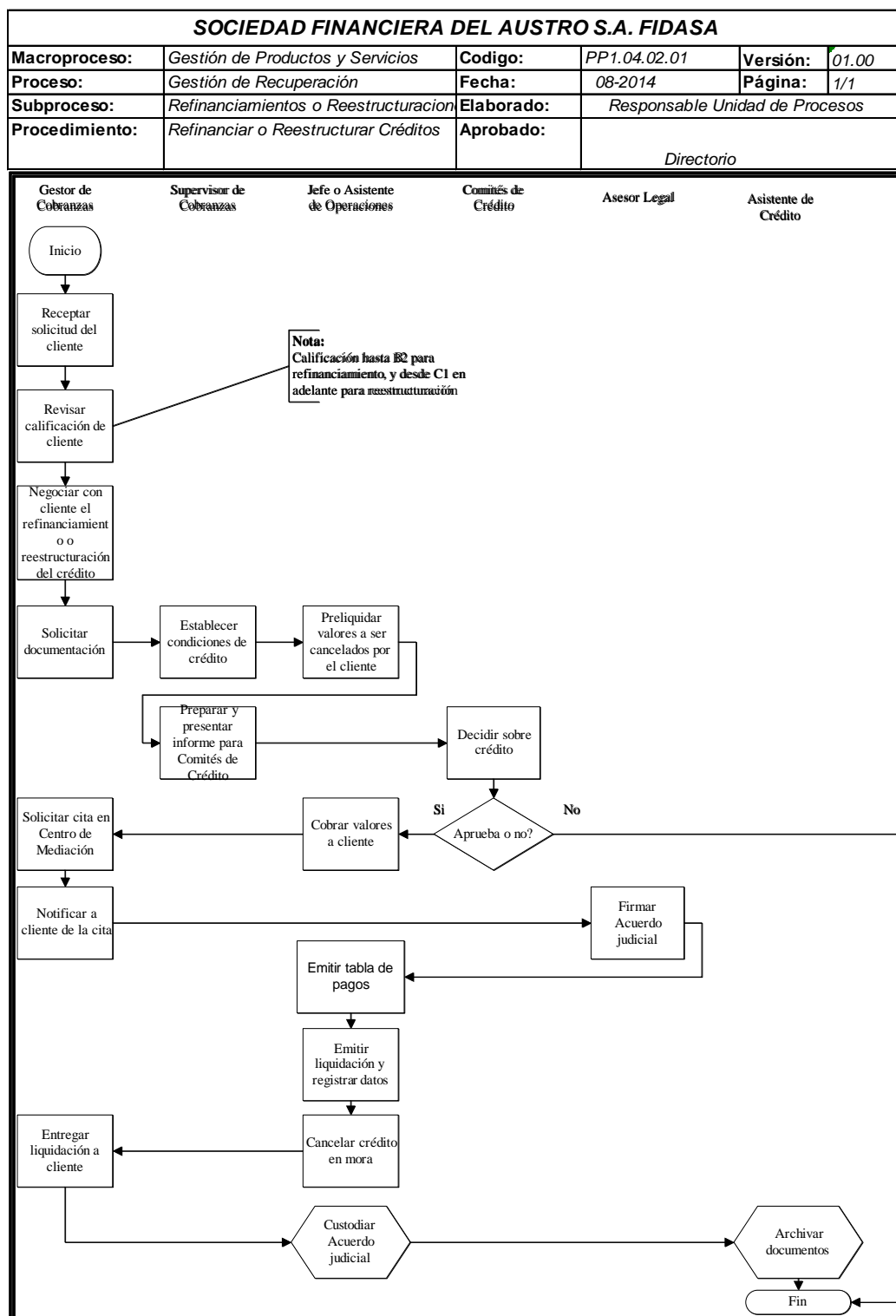
| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |   |                   |                                       |                              |
|---|---|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | <i>Gestión de Productos y Servicios</i> | <b>Código:</b>    | <i>PP1.04.01.02</i>                   | <b>Versión:</b> <i>01.00</i> |
| <b>Proceso:</b>                                   | <i>Gestión de Recuperación</i>          | <b>Fecha:</b>     | <i>08-2014</i>                        | <b>Página:</b> <i>1/1</i>    |
| <b>Subproceso:</b>                                | <i>Cobranza Interna</i>                 | <b>Elaborado:</b> | <i>Responsable Unidad de Procesos</i> |                              |
| <b>Procedimiento:</b>                             | <i>Cobrar Cartera Normal</i>            | <b>Aprobado:</b>  | <i>Directorio</i>                     |                              |

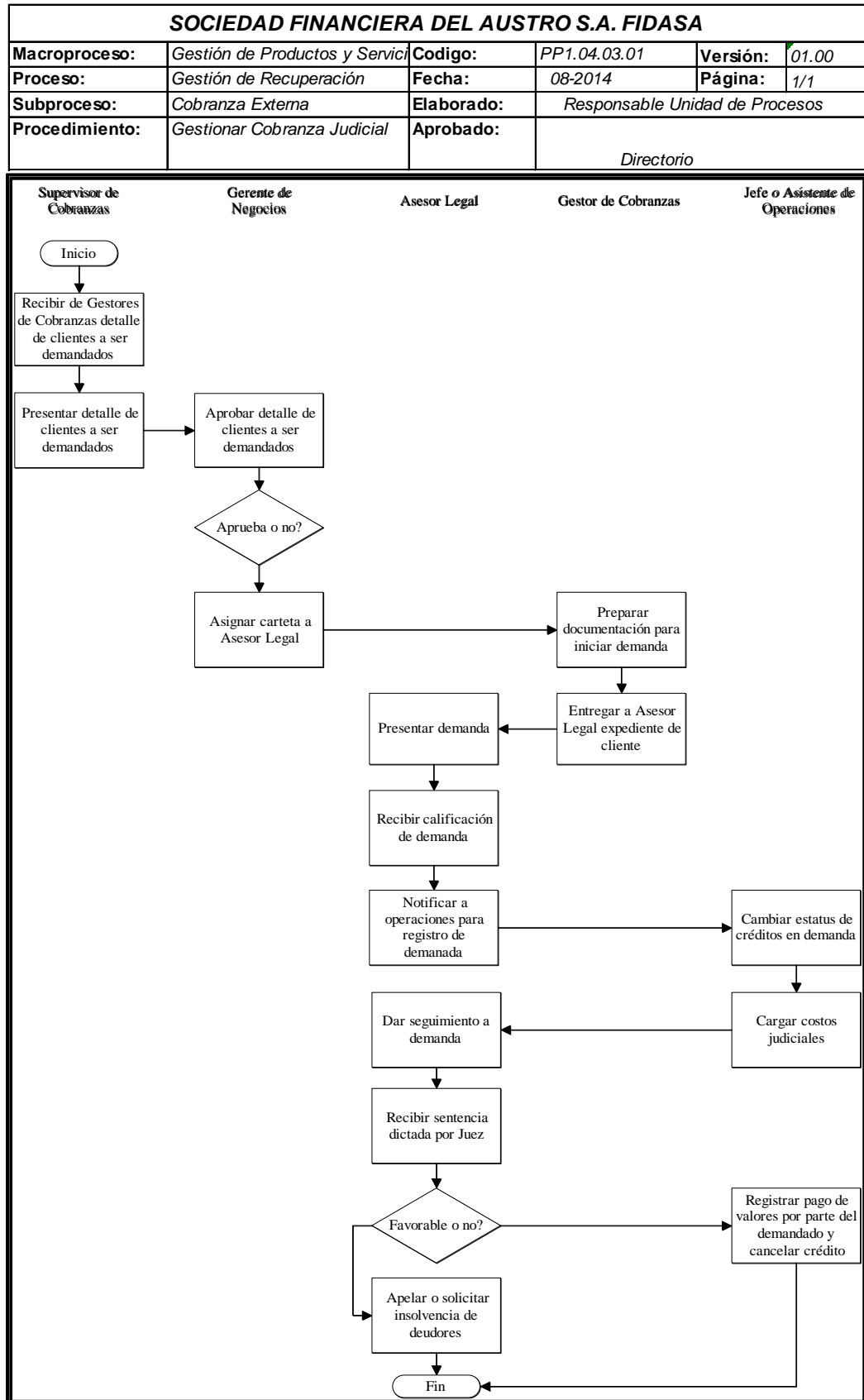




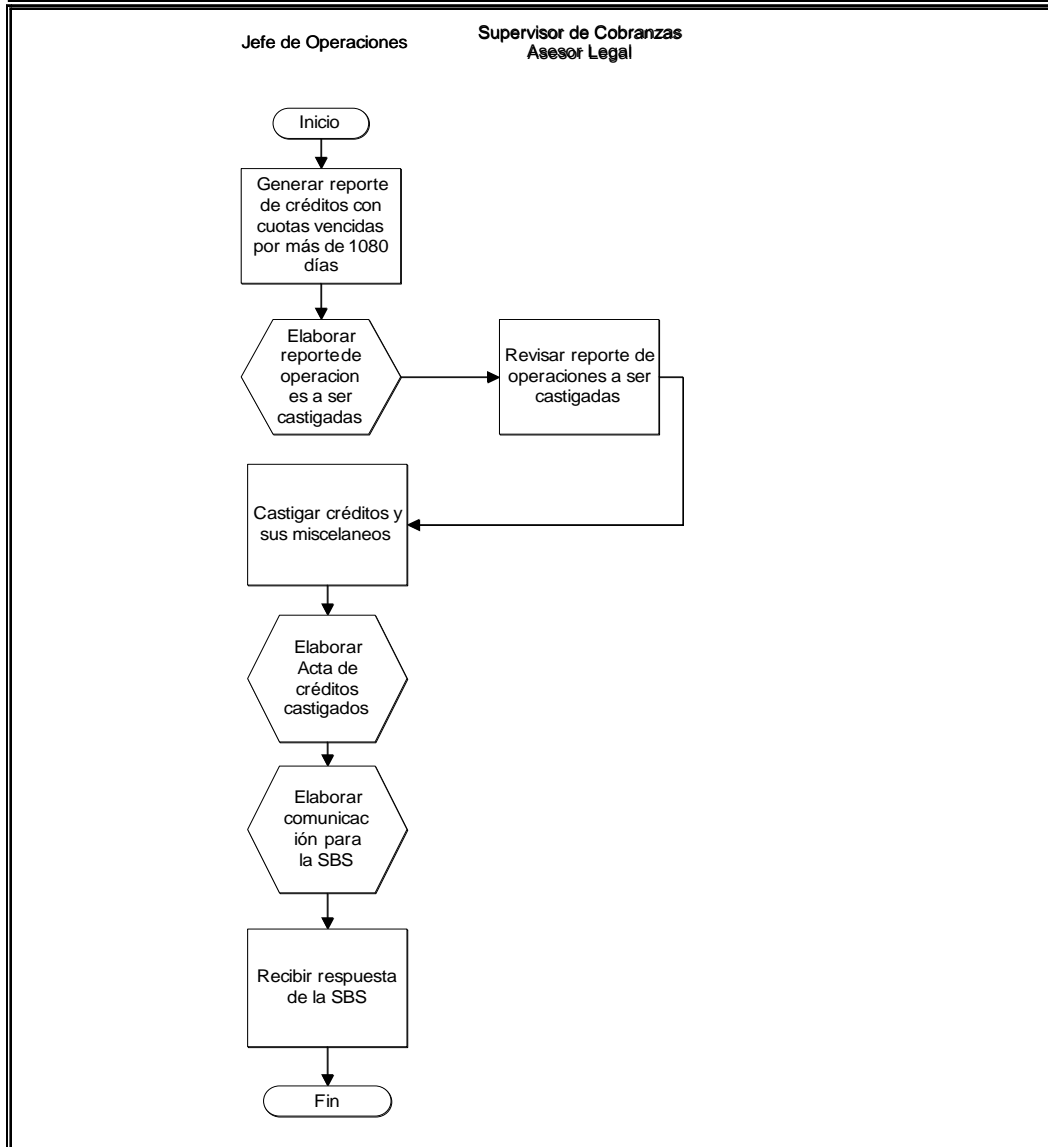


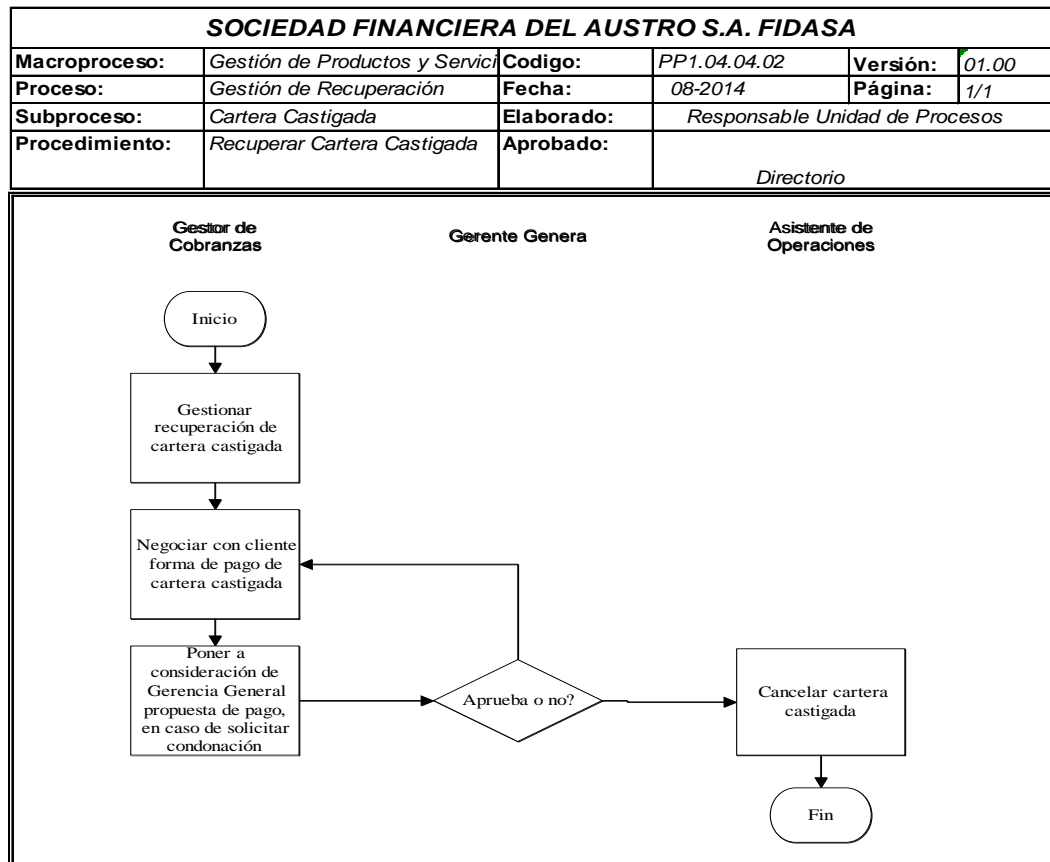


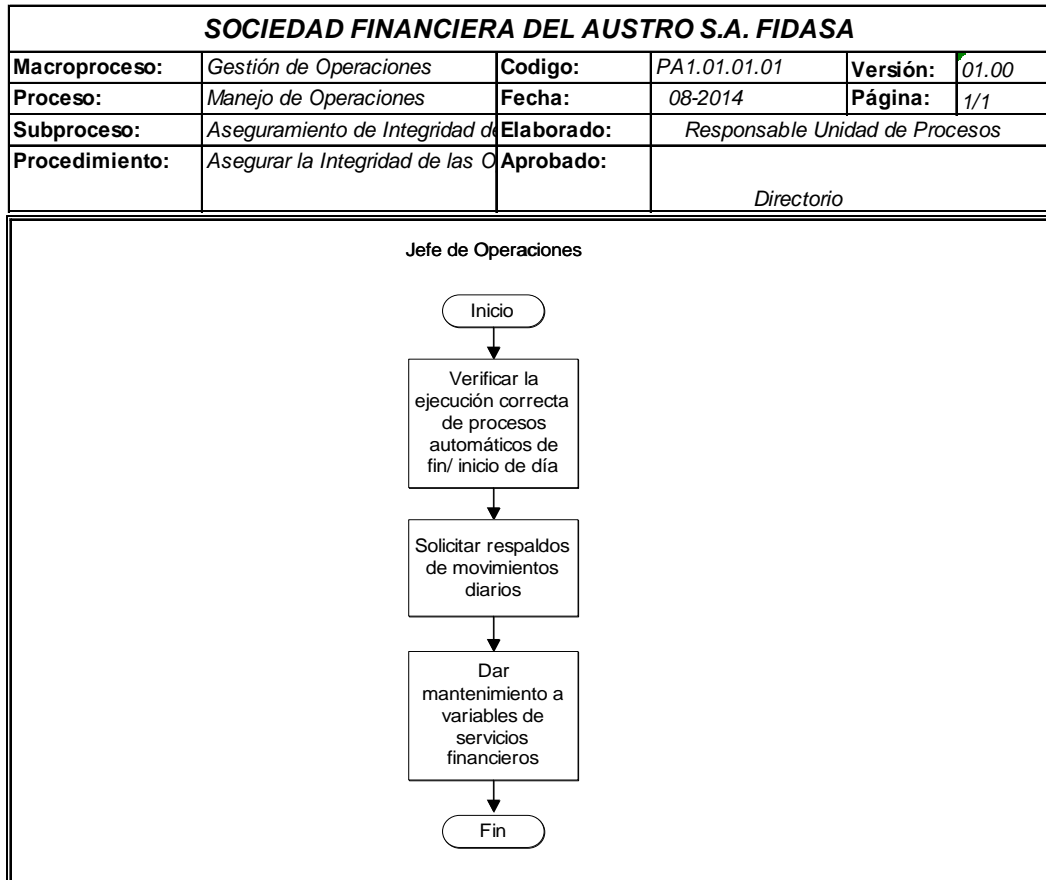


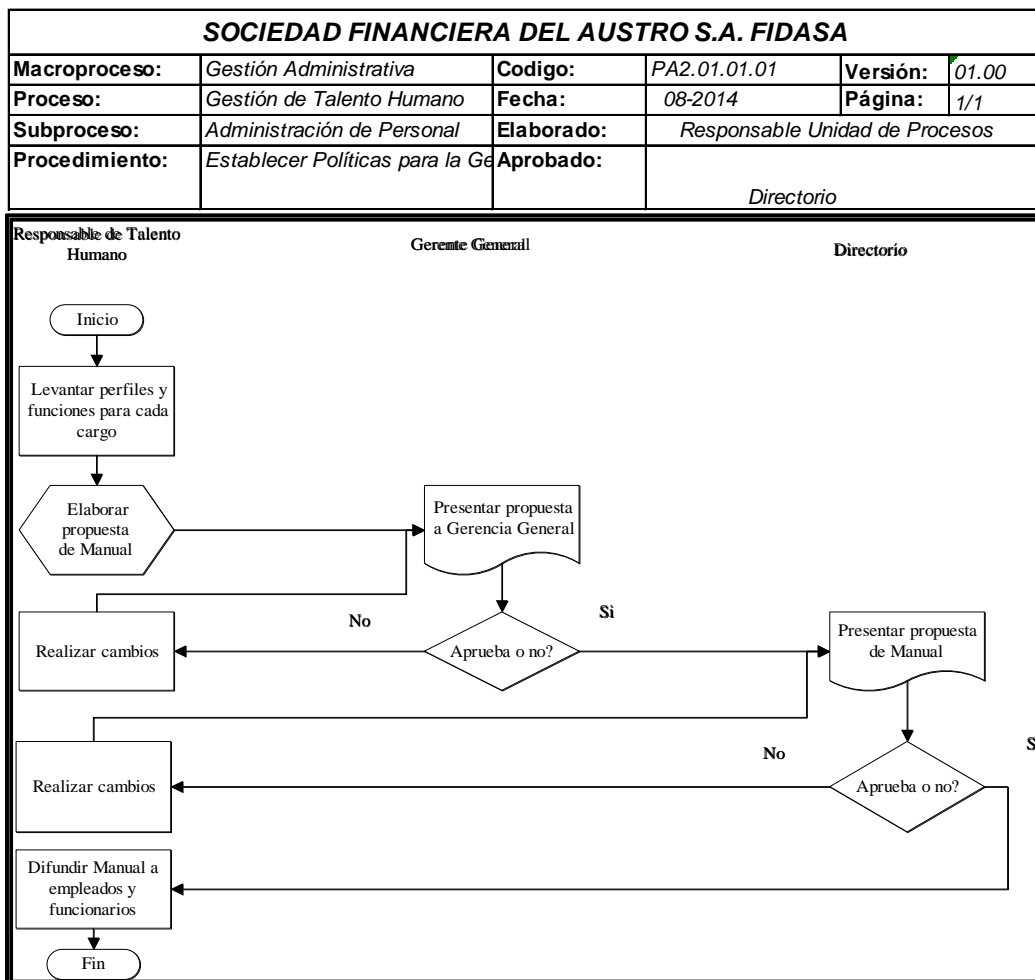


| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |   |                   |                                       |                              |
|---|---|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | <i>Gestión de Productos y Servicios</i> | <b>Código:</b>    | <i>PP1.04.04.01</i>                   | <b>Versión:</b> <i>01.00</i> |
| <b>Proceso:</b>                                   | <i>Gestión de Recuperación</i>          | <b>Fecha:</b>     | <i>08-2014</i>                        | <b>Página:</b> <i>1/1</i>    |
| <b>Subproceso:</b>                                | <i>Cartera Castigada</i>                | <b>Elaborado:</b> | <i>Responsable Unidad de Procesos</i> |                              |
| <b>Procedimiento:</b>                             | <i>Castigar Cartera</i>                 | <b>Aprobado:</b>  | <i>Directorio</i>                     |                              |

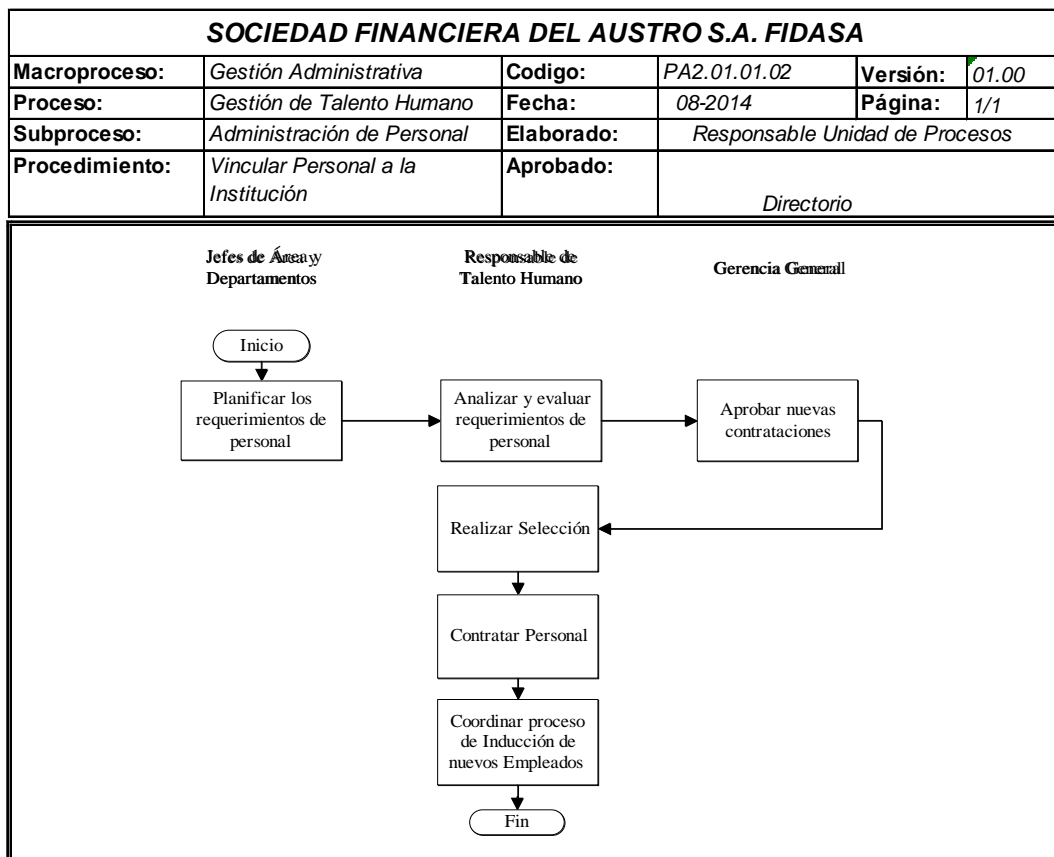


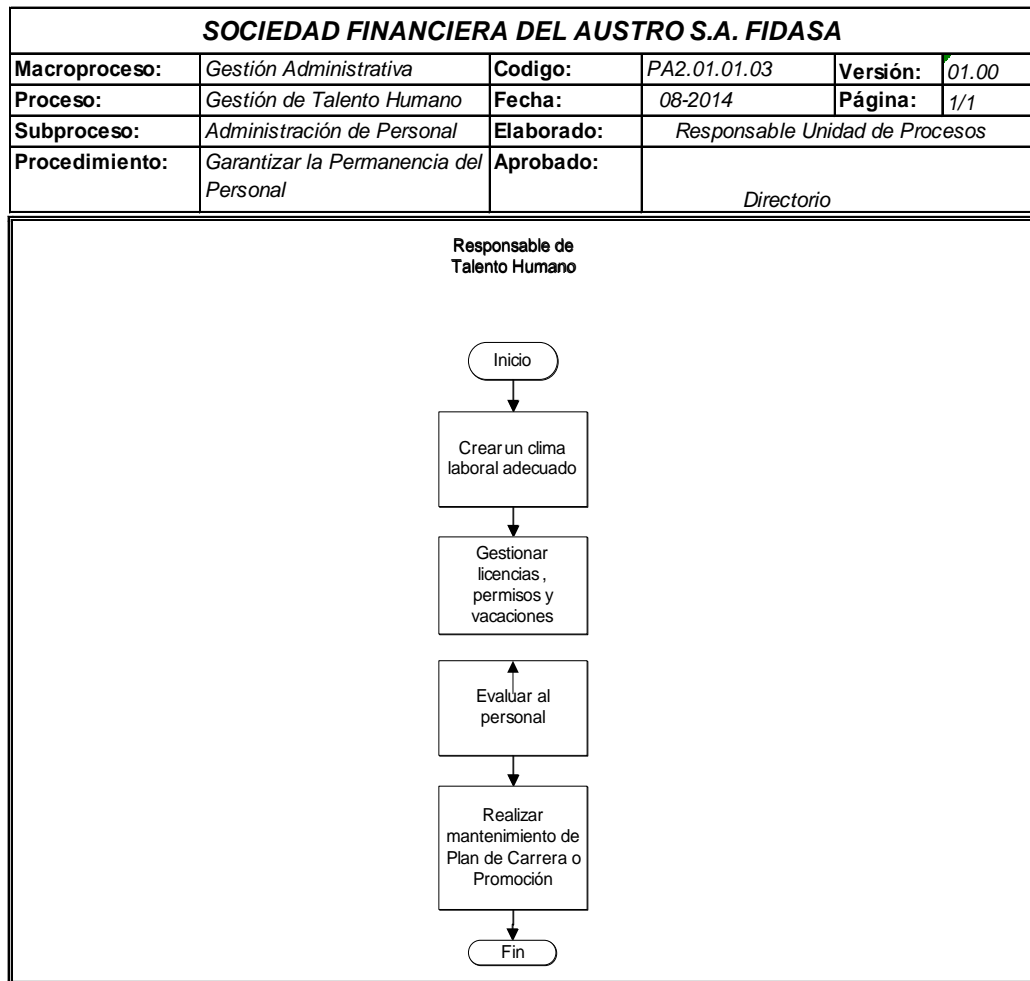


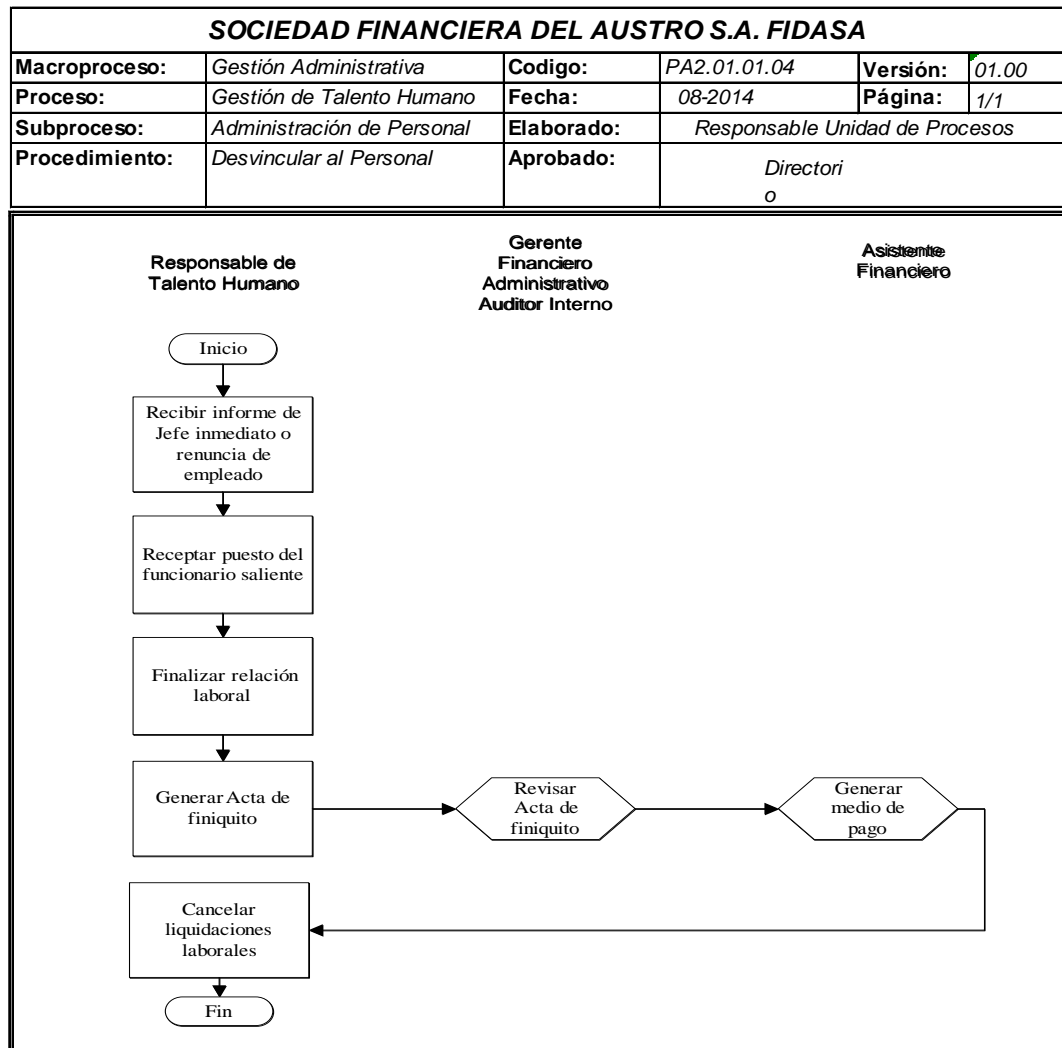


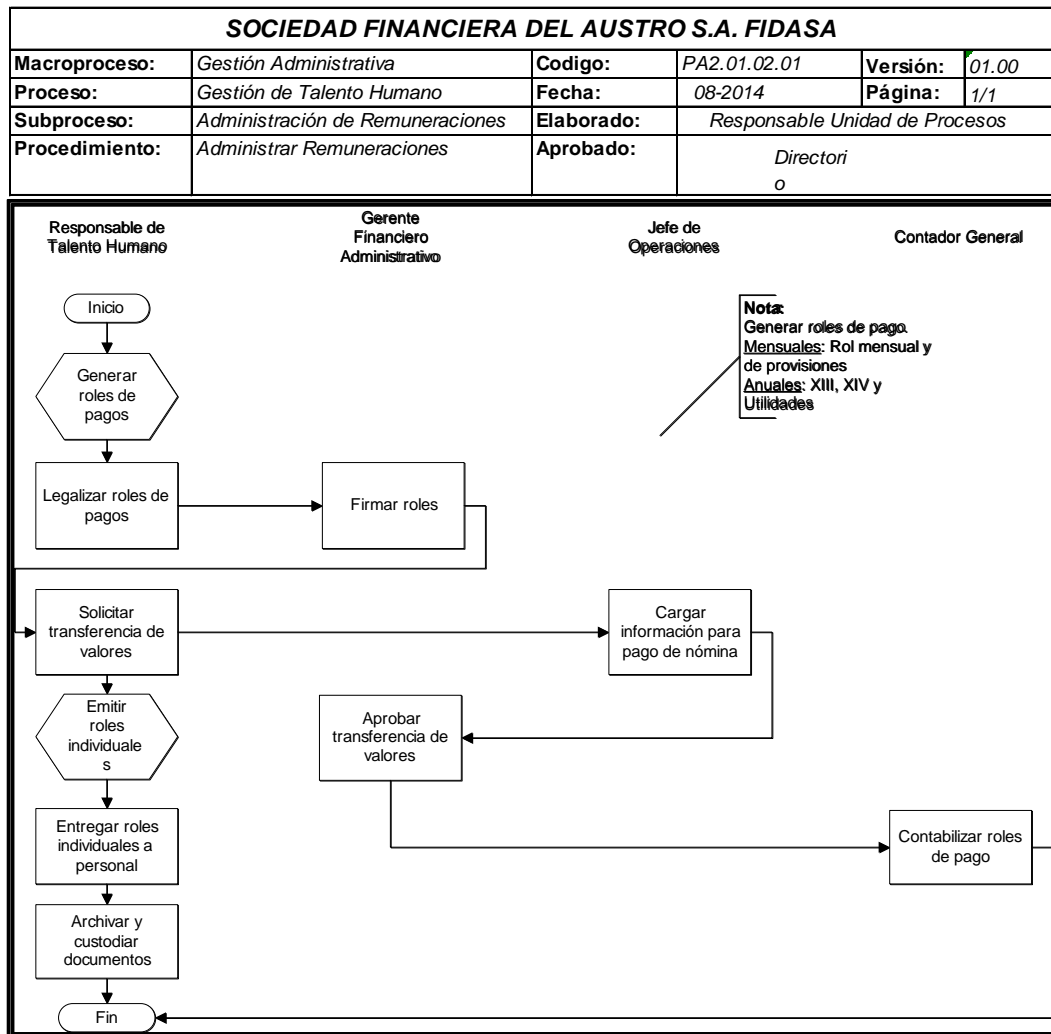


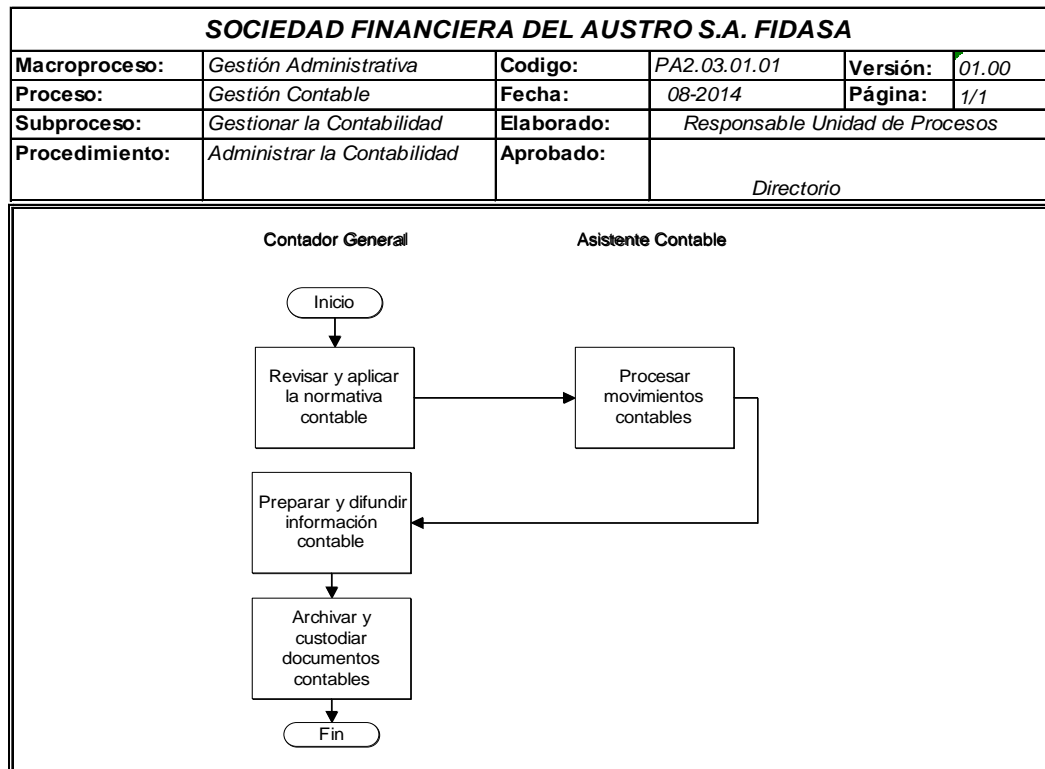


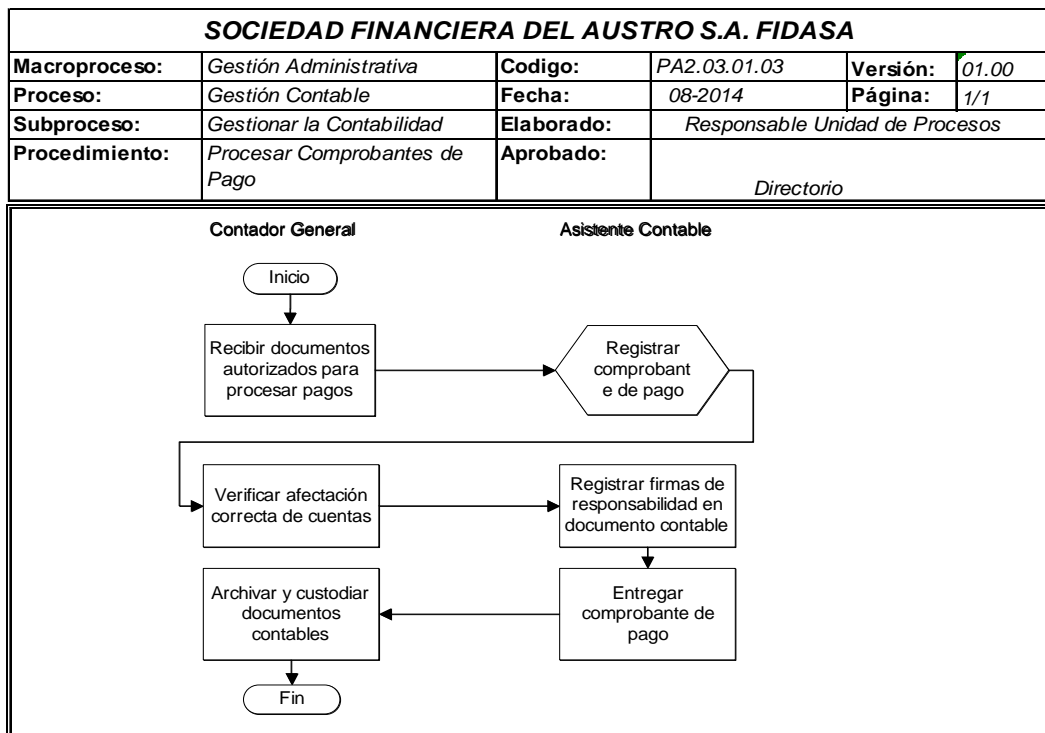
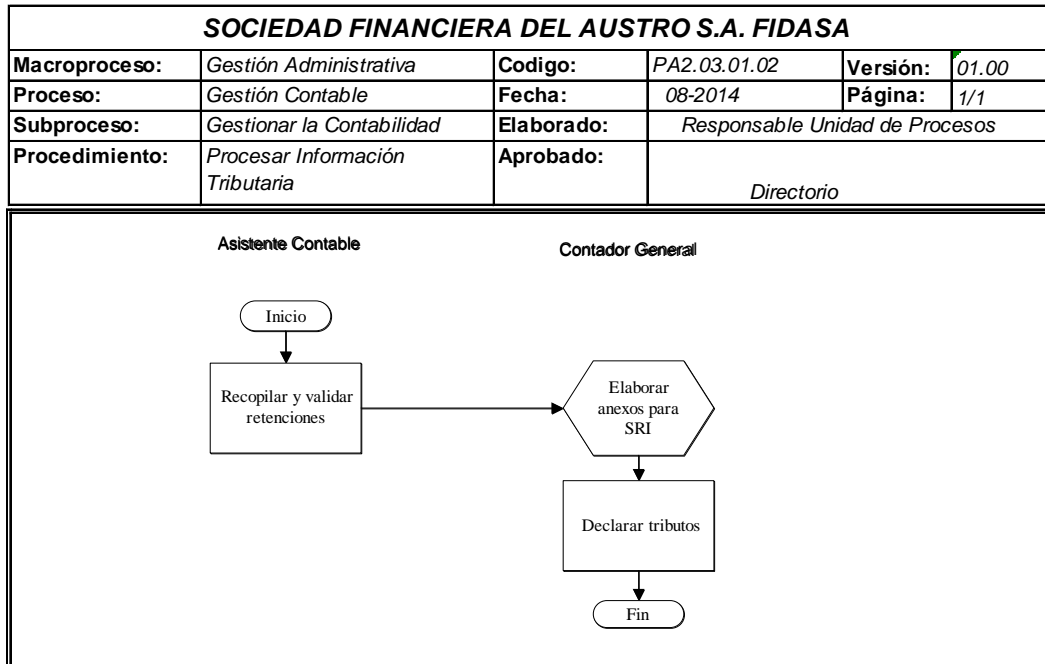


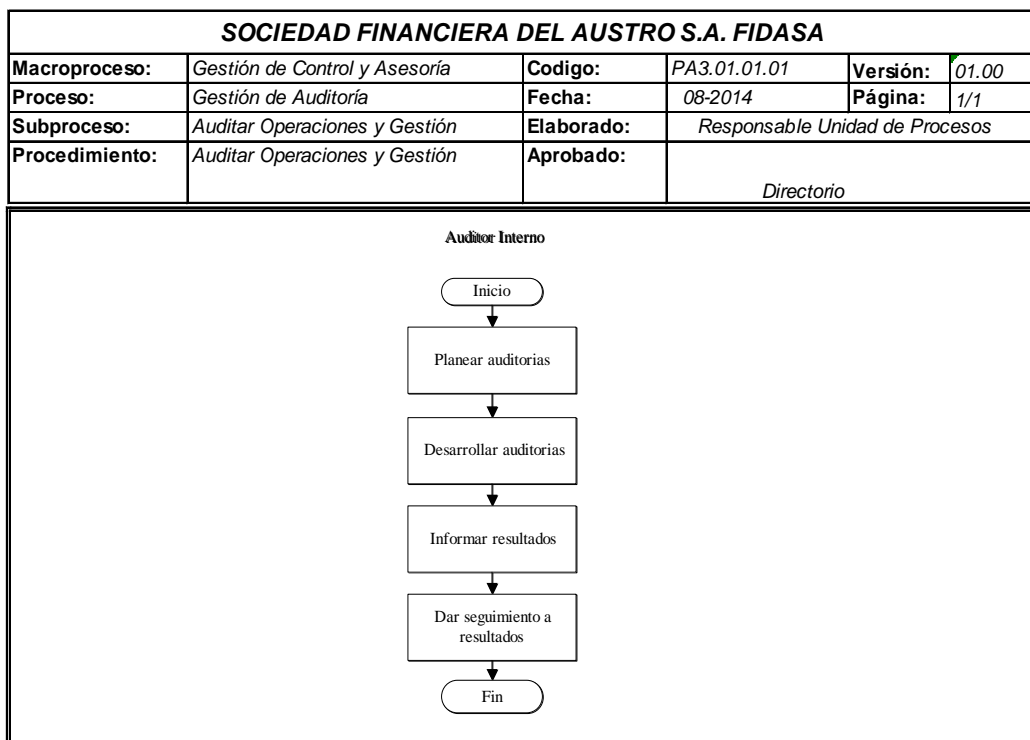
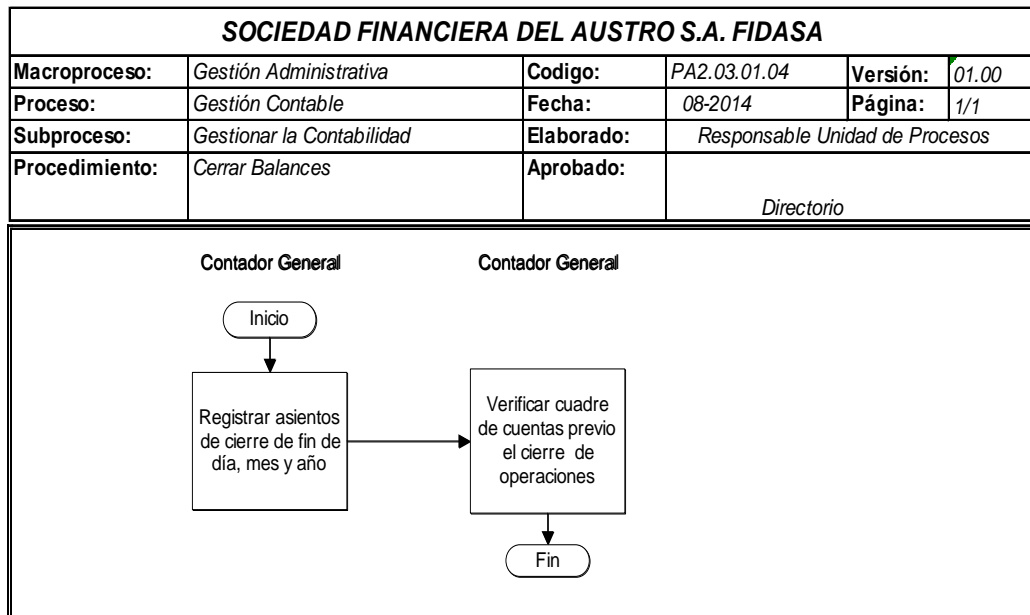


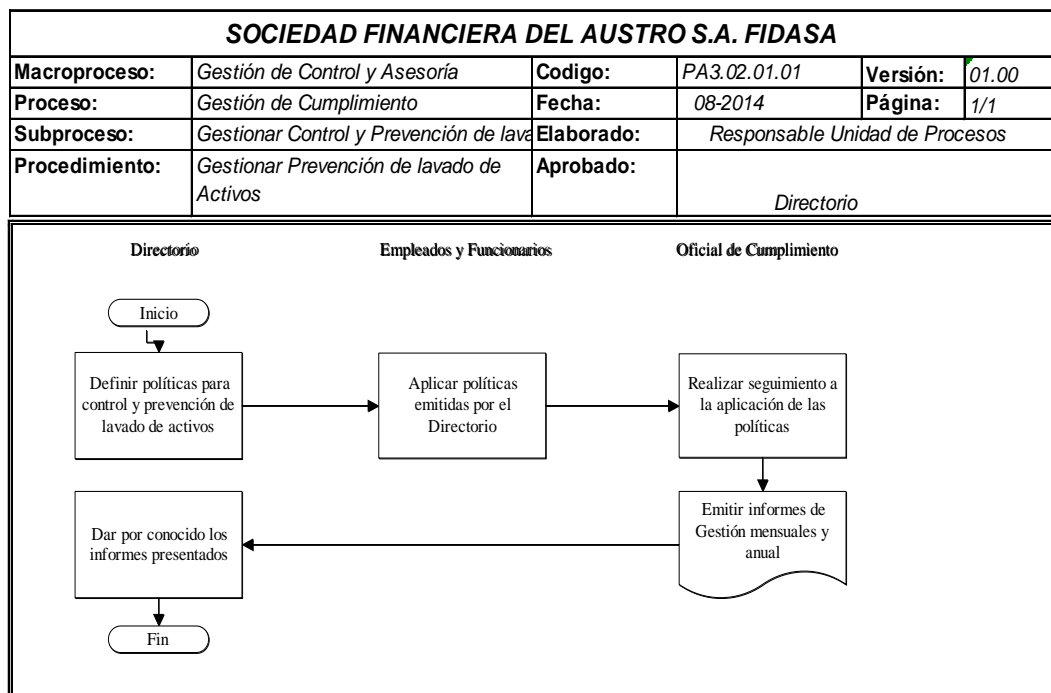
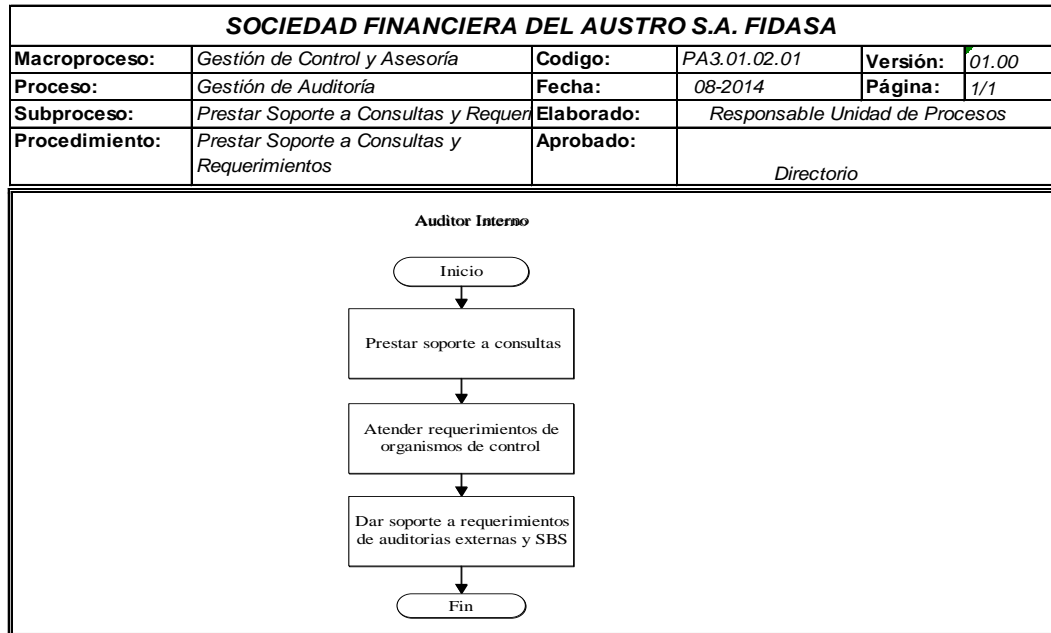




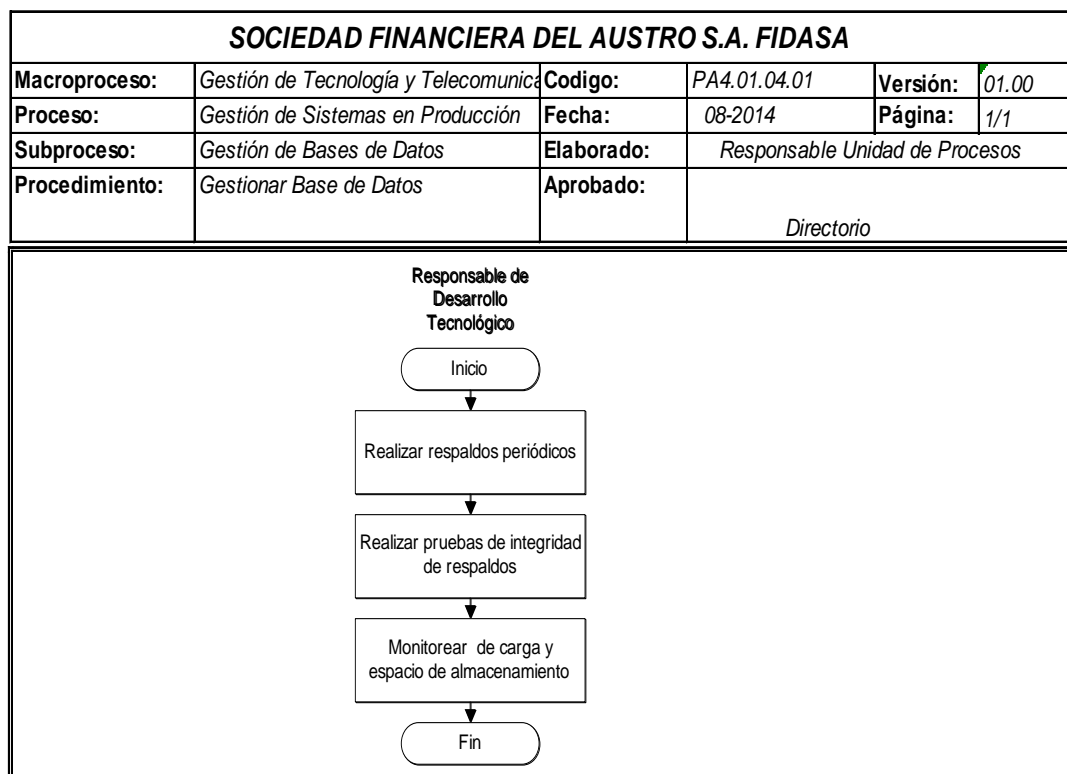
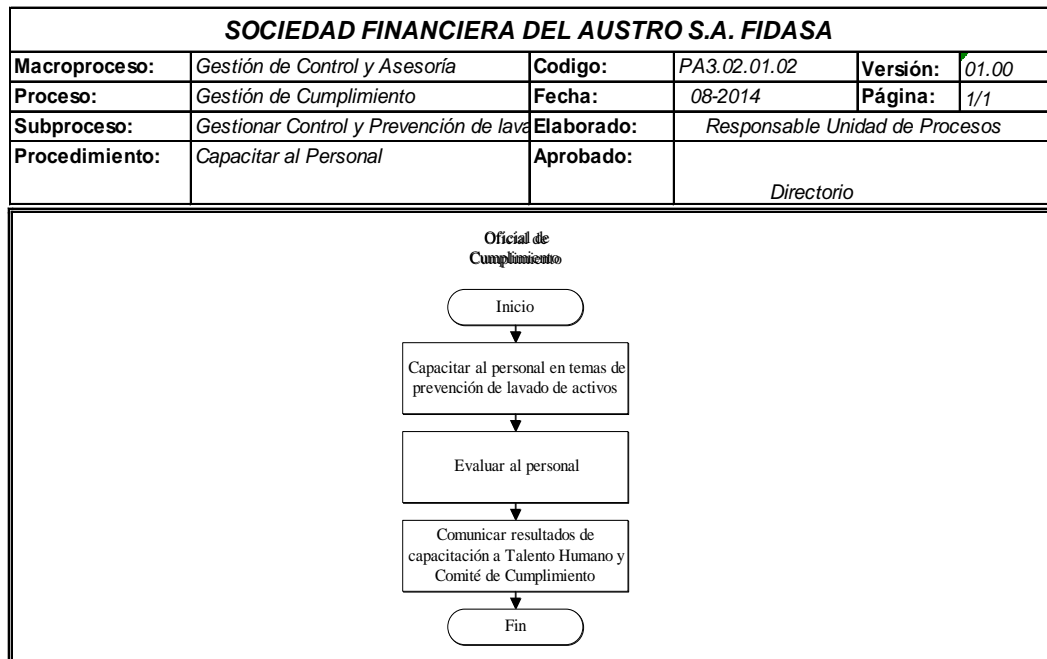




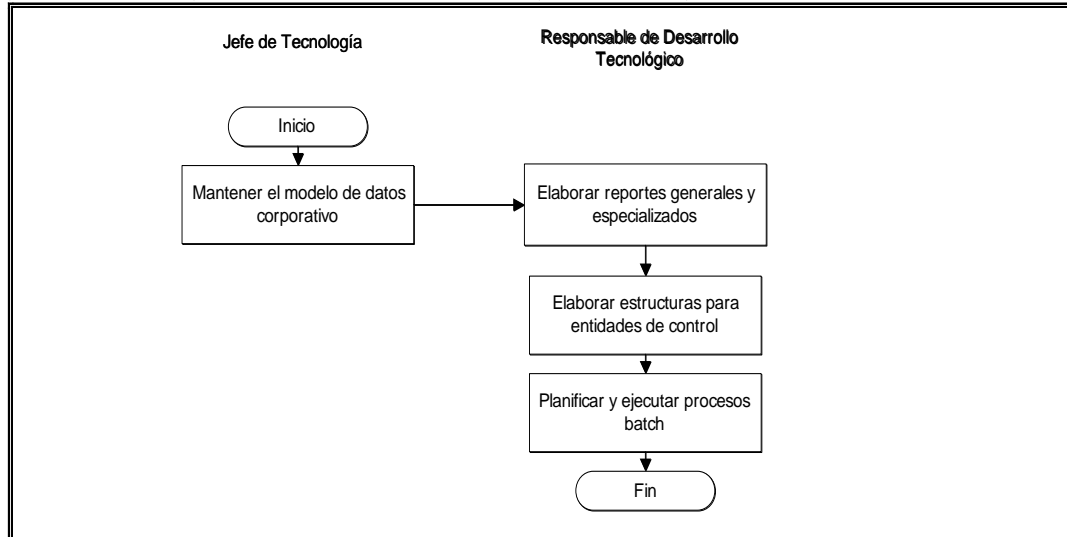




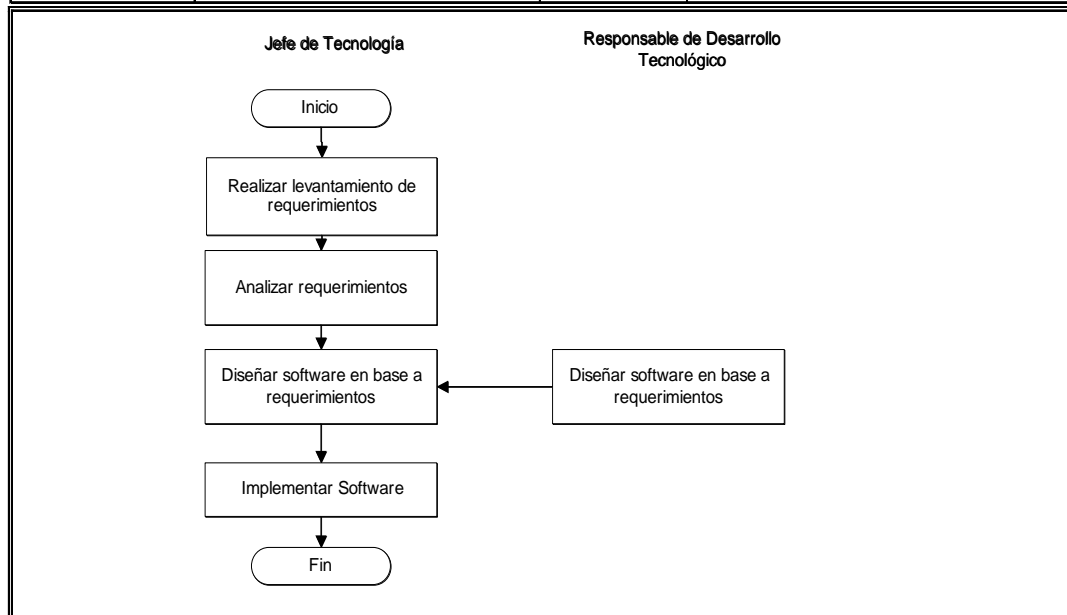




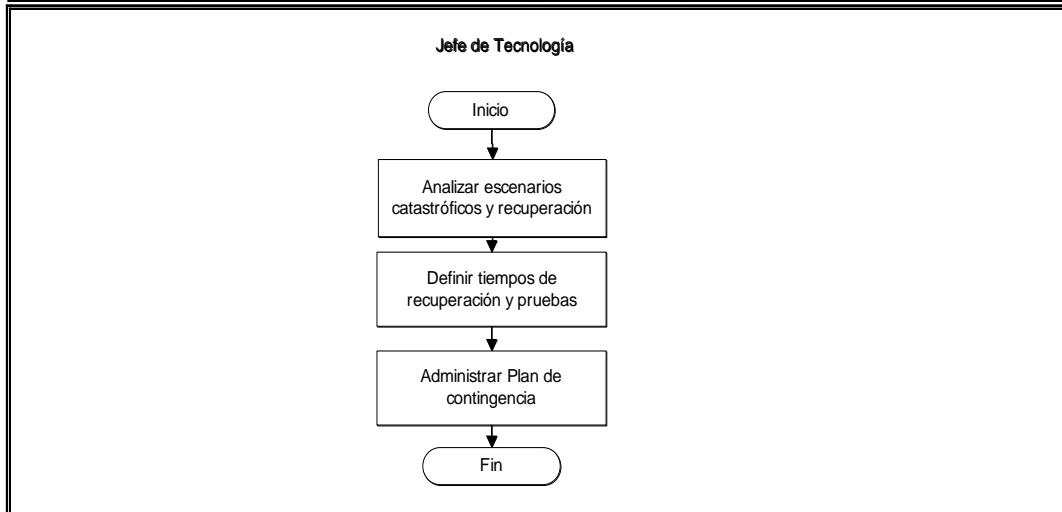
| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |  |                   |                                |                       |
|---|--|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | Gestión de Tecnología y Telecomunicación | <b>Código:</b>    | PA4.01.05.01                   | <b>Versión:</b> 01.00 |
| <b>Proceso:</b>                                   | Gestión de Sistemas en Producción        | <b>Fecha:</b>     | 08-2014                        | <b>Página:</b> 1/1    |
| <b>Subproceso:</b>                                | Gestión de Información                   | <b>Elaborado:</b> | Responsable Unidad de Procesos |                       |
| <b>Procedimiento:</b>                             | Gestionar Información                    | <b>Aprobado:</b>  | Directorio                     |                       |



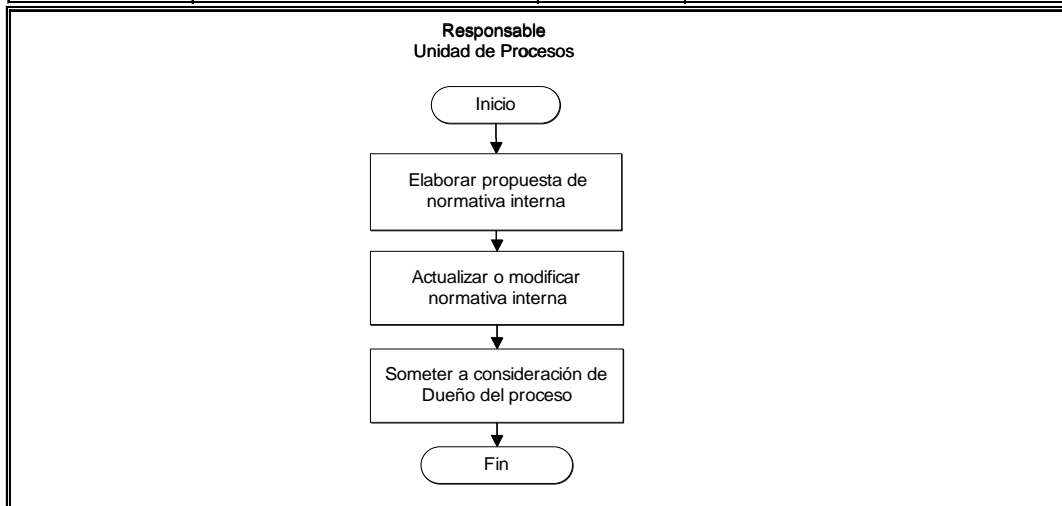
| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |  |                   |                                |                       |
|---|--|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | Gestión de Tecnología y Telecomunicación | <b>Código:</b>    | PA4.02.01.01                   | <b>Versión:</b> 01.00 |
| <b>Proceso:</b>                                   | Gestión de Sistemas en Desarrollo        | <b>Fecha:</b>     | 08-2014                        | <b>Página:</b> 1/1    |
| <b>Subproceso:</b>                                | Gestión de Proyectos de Desarrollo de    | <b>Elaborado:</b> | Responsable Unidad de Procesos |                       |
| <b>Procedimiento:</b>                             | Gestionar Proyectos de Desarrollo        | <b>Aprobado:</b>  | Directorio                     |                       |



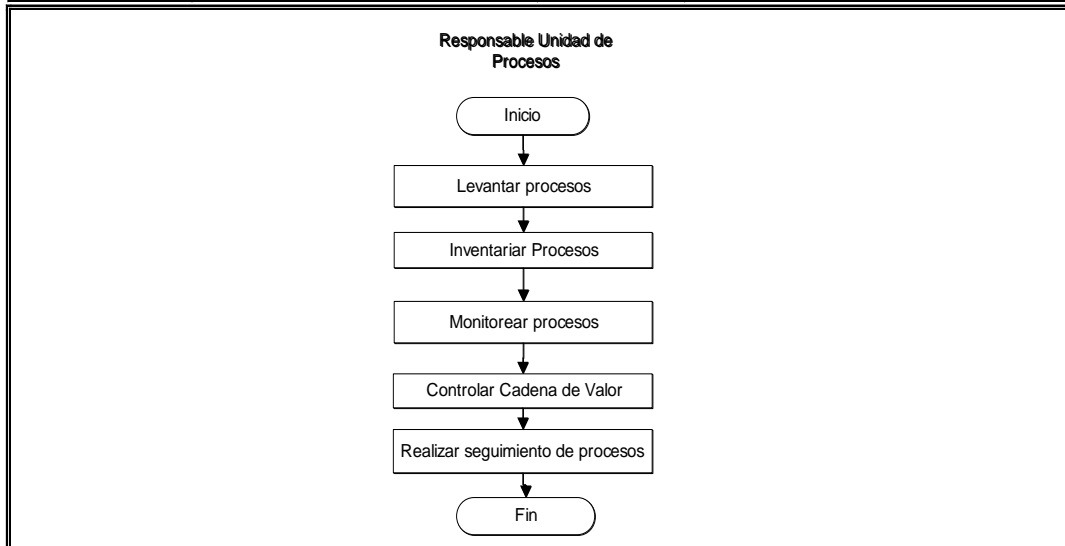
| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |  |                   |                                |                       |
|---|--|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones | <b>Código:</b>    | PA4.05.04.01                   | <b>Versión:</b> 01.00 |
| <b>Proceso:</b>                                   | Gestión de Seguridad de la Información     | <b>Fecha:</b>     | 08-2014                        | <b>Página:</b> 1/1    |
| <b>Subproceso:</b>                                | Gestión de Riesgos Informáticos            | <b>Elaborado:</b> | Responsable Unidad de Procesos |                       |
| <b>Procedimiento:</b>                             | Administrar Riesgos Informáticos           | <b>Aprobado:</b>  | Directorio                     |                       |



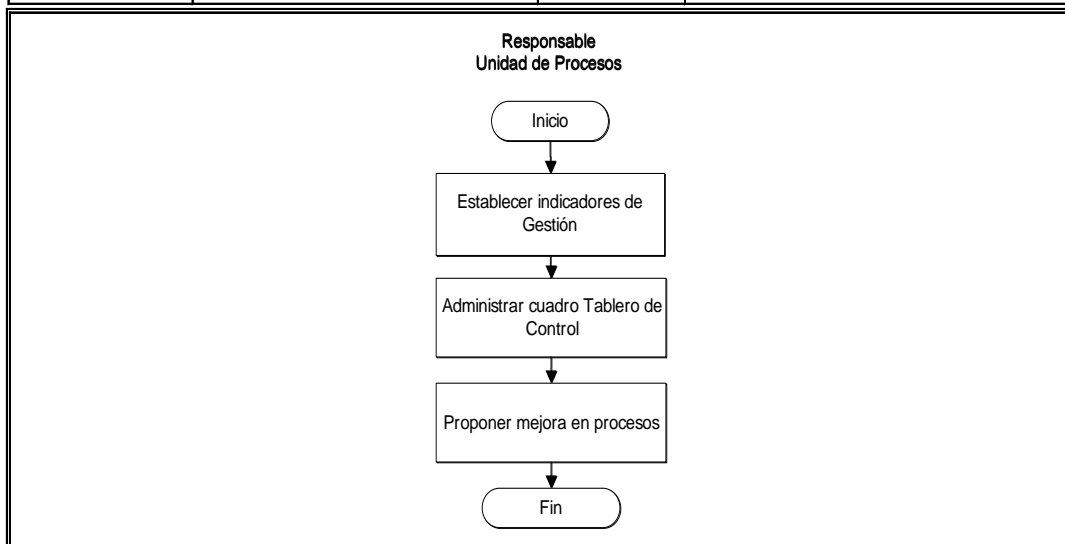
| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |                      |                   |                                |                       |
|---|----------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | Gestión de Procesos  | <b>Código:</b>    | PA5.01.01.01                   | <b>Versión:</b> 01.00 |
| <b>Proceso:</b>                                   | Gestión de Procesos  | <b>Fecha:</b>     | 08-2014                        | <b>Página:</b> 1/1    |
| <b>Subproceso:</b>                                | Gestión de Políticas | <b>Elaborado:</b> | Responsable Unidad de Procesos |                       |
| <b>Procedimiento:</b>                             | Gestionar Políticas  | <b>Aprobado:</b>  | Directorio                     |                       |



| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |                                    |                   |                                |                       |
|---|------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | Gestión de Procesos                | <b>Código:</b>    | PA5.01.02.01                   | <b>Versión:</b> 01.00 |
| <b>Proceso:</b>                                   | Gestión de Procesos                | <b>Fecha:</b>     | 08-2014                        | <b>Página:</b> 1/1    |
| <b>Subproceso:</b>                                | Levantamiento y Documentación de P | <b>Elaborado:</b> | Responsable Unidad de Procesos |                       |
| <b>Procedimiento:</b>                             | Administrar Procesos               | <b>Aprobado:</b>  | Directorio                     |                       |



| <b>SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA</b> |                                 |                   |                                |                       |
|---|---------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Macroproceso:</b>                              | Gestión de Procesos             | <b>Código:</b>    | PA5.01.03.01                   | <b>Versión:</b> 01.00 |
| <b>Proceso:</b>                                   | Gestión de Procesos             | <b>Fecha:</b>     | 08-2014                        | <b>Página:</b> 1/1    |
| <b>Subproceso:</b>                                | Medición de Gestión de Procesos | <b>Elaborado:</b> | Responsable Unidad de Procesos |                       |
| <b>Procedimiento:</b>                             | Análisis y Mejora de Procesos   | <b>Aprobado:</b>  | Directorio                     |                       |





## ANEXO 03: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)

### SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Macroproceso: *Gestión Estratégica*  
Proceso: *Planificación Institucional*  
Subproceso: *Planificación Estratégica*  
Procedimiento: *Elaborar Plan Estratégico*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Definir equipo de trabajo para elaborar Plan Estratégico  | 5                         |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Diagnosticar situación actual y definir mercado potencial   | 60                        |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Solicitar propuestas sobre objetivos, productos, metas, etc. a Responsables de Área y Departamentos | 5                         |
| 4                |            |            |             |        | X          |         |         | Entregar propuestas al equipo de trabajo  | 120                       |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Revisar propuestas presentadas por las diferentes Áreas   | 60                        |
| 6                |            | X          |             |        |            |         |         | Definir misión, visión, valores corporativos, objetivos para el Plan Estratégico                    | 120                       |
| 7                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar borrador de propuesta de Plan Estratégico  | 30                        |
| 8                |            |            |             |        |            | X       |         | Presentar borrador de propuesta a Gerencia para su aprobación                                       | 120                       |
| 9                |            | X          |             |        |            |         |         | Presentar propuesta de Plan Estratégico al Directorio para su aprobación                            | 30                        |
| 10               |            | X          |             |        |            |         |         | Sociabilizar Plan Estratégico a Funcionarios y empleados de la Institución                          | 45                        |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 595                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 255    | 43%  |
| (3)  | Preparación                          | 100    | 17%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 120    | 20%  |
| (6)  | Control                              | 120    | 20%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 595    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 255    |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 43%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Estratégica  
**Proceso:** Planificación Institucional  
**Subproceso:** Planificación Estratégica  
**Procedimiento:** Monitorear y controlar Plan Estratégico

| VA               |            |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
| No.              | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Disponer la ejecución del Plan Estratégico a los Responsables de Áreas y Departamentos   | 5                         |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Ejecutar actividades previstas en el Plan Estratégico                                    | 120                       |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Presentar informes mensuales sobre avances y cumplimientos de cada área y/o departamento | 30                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Consolidar información entregada por las diferentes áreas y departamentos                | 30                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Presentar informe de Avance de Plan Estratégico a Gerencia General                       | 10                        |
| 6                |            | X          |             |        |            |         |         | Evaluar cumplimiento de Plan y tomar acciones correctivas                                | 5                         |
| 7                |            |            |             |        |            | X       |         | Informar al Directorio los avances y cumplimiento del Plan Estratégico                   | 10                        |
| 8                |            |            | X           |        |            |         |         | Solicitar ajustes a Plan Estratégico por parte del Directorio, en caso de ser necesario  | 10                        |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 220                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 130    | 59%  |
| (3)  | Preparación                          | 40     | 18%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 50     | 23%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 220    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 130    |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 59%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Estratégica  
**Proceso:** Gestión de Recursos Financieros  
**Subproceso:** Gestionar Recursos Financieros  
**Procedimiento:** Elaborar Presupuesto Anual

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Analizar la ejecución presupuestaria del año por culminar   | 60                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Solicitar los requerimientos de inversión, capacitación o recursos a las diferentes áreas, así como las | 5                         |
| 3                |            |            |             |        | X          |         |         | Entregar requerimientos a Gerencia Financiera Administrativa  | 30                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Consolidar información entregada por las diferentes áreas y departamentos                               | 120                       |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar borrador de Presupuesto  | 60                        |
| 6                |            |            |             |        |            | X       |         | Presentar borrador de Presupuesto a Gerencia para su revisión y aprobación                              | 90                        |
| 7                |            | X          |             |        |            |         |         | Presentar propuesta de Presupuesto al Directorio para su aprobación                                     | 10                        |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 375                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 10     | 3%   |
| (3)  | Preparación                          | 245    | 65%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 30     | 8%   |
| (6)  | Control                              | 90     | 24%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 375    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 10     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 3%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Estratégica  
**Proceso:** Gestión de Recursos Financieros  
**Subproceso:** Gestionar Recursos Financieros  
**Procedimiento:** Controlar la Ejecución Presupuestaria

| VA               |            |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
| No.              | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            |             |        |            | X       |         | Monitorear cumplimiento de ejecución presupuestaria          | 5                         |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar informes mensuales                                  | 30                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Presentar informes mensuales a instancias de control interno | 10                        |
| 4                |            |            |             |        |            | X       |         | Dar por conocido los informes presentados                    | 5                         |
| 5                |            | X          |             |        |            |         |         | Tomar medidas correctivas                                    | 15                        |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 65                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 25     | 38%  |
| (3)  | Preparación                          | 30     | 46%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 10     | 15%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 65     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 25     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 38%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Estratégica  
**Proceso:** Gestión de Recursos Financieros  
**Subproceso:** Gestionar Recursos Financieros  
**Procedimiento:** Administrar Liquidez Institucional

| VA               |            |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
| No.              | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar flujo de efectivo institucional                             | 90                        |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Administrar cuentas bancarias en instituciones financieras           | 30                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Administrar portafolio de inversiones                                | 30                        |
| 4                |            |            |             |        |            | X       |         | Administrar y dar mantenimiento sistema de costeo                    | 45                        |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir informes gerenciales de la situación financiera de la entidad | 30                        |
| 6                |            |            |             |        |            | X       |         | Presentar informes a instancias de control interno                   | 10                        |
| 7                |            |            |             |        |            | X       |         | Emitir reportes para organismos de control                           | 30                        |
| 8                |            |            |             |        |            | X       |         | Conocer y/o analizar informes de situación financiera de la entidad  | 10                        |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 275                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 60     | 22%  |
| (3)  | Preparación                          | 120    | 44%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 95     | 35%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 275    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 60     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 22%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Proceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Subproceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Procedimiento:** Gestionar Comités

| VA  |            |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|-----|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
| No. | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1   |            |            | X           |        |            |         |         | Designar miembros de Comités   | 15                        |
| 2   |            |            | X           |        |            |         |         | Presentar propuesta de políticas y procedimientos internos                   | 30                        |
| 3   |            |            | X           |        |            |         |         | Analizar y proponer a Directorio la aprobación de políticas y procedimientos | 120                       |
| 4   |            | X          |             |        |            |         |         | Apoyar en las funciones de cada áreas  | 15                        |
| 5   |            |            |             |        |            | X       |         | Conocer informes de las diferentes áreas y pronunciarse                      | 30                        |
| 6   |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7   |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8   |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9   |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10  |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11  |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12  |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13  |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14  |            |            |             |        |            |         |         | <b>TOTAL DE MINUTOS</b>  | 210                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 15     | 7%   |
| (3)  | Preparación                          | 165    | 79%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 30     | 14%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 210    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 15     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 7%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Proceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Subproceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Procedimiento:** Emitir Estrategias y Normativa para el Funcionamiento del Negocio

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Presentar propuesta de intera interna para diferentes áreas      | 30                        |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Aprobar estrategias, normativa interna para la Financiera        | 15                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Difundir normativa interna a empleados y funcionarios de entidad | 15                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 60                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 15     | 25%  |
| (3)  | Preparación                          | 30     | 50%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 15     | 25%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 60     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 15     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 25%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Proceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Subproceso:** Gestión del Gobierno Corporativo  
**Procedimiento:** Coordinar Gestión Estratégica de la Institución

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            |             |        |            | X       |         | Conocer los informes acerca de la situación económica y financiera de la entidad y pronunciarse sobre ellos | 15                        |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Brindar apoyo a la Gerencia General en la gestión de la institución   | 15                        |
| 3                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 30                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 15     | 50%  |
| (3)  | Preparación                          | 0      | 0%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 15     | 50%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 30     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 15     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 50%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Riesgos Integrales  
**Proceso:** Administración Integral de Riesgos  
**Subproceso:** Administrar Riesgos Integrales de la Institución  
**Procedimiento:** Administrar Riesgos Integrales

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Diagnosticar a la Financiera (Cultura de Riesgos)  | 45                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar políticas, procedimientos, objetivos para identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos | 30                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Analizar políticas, procedimientos, para Adm. Riesgos (identificar, medir, controlar y mitigar)        | 60                        |
| 4                |            | X          |             |        |            |         |         | Aprobar políticas, procedimientos, objetivos para identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos  | 15                        |
| 5                |            | X          |             |        |            |         |         | Ejecutar las políticas y procedimientos emitidos por el Directorio y organismos de control             | 15                        |
| 6                |            |            |             |        |            | X       |         | Emitir Informes de Gestión para las instancias de control internas y externas                          | 90                        |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 255                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 30     | 12%  |
| (3)  | Preparación                          | 75     | 29%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 150    | 59%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 255    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 12%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Riesgos Integrales  
**Proceso:** Administración Integral de Riesgos  
**Subproceso:** Administrar Riesgos Integrales de la Institución  
**Procedimiento:** Administrar Riesgos de Mercado y Liquidez

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar supuestos requeridos por la SBS para la generación de reportes              | 15                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Generar reportes y estructuras solicitadas por la SBS                                | 45                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Interpretar reportes para identificación de riesgos de mercado y liquidez            | 15                        |
| 4                |            | X          |             |        |            |         |         | Monitorear y controlar la exposición al riesgo de Mercado y Liquidez                 | 60                        |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Proponer estrategias para mitigar el riesgo de mercado y liquidez                    | 5                         |
| 6                |            |            |             |        |            | X       |         | Analizar estrategias para mitigar riesgos y recomendar su aprobación al Directorio   | 60                        |
| 7                |            | X          |             |        |            |         |         | Aprobar Estrategias  | 15                        |
| 8                |            |            |             |        |            | X       |         | Dar mantenimiento y gestionar la aplicación de las estrategias                       | 30                        |
| 9                |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir informes con resultados de la administración del riesgo de mercado y liquidez | 90                        |
| 10               |            |            |             |        |            | X       |         | Conocer informe de resultados de gestión   | 15                        |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 350                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 90     | 26%  |
| (3)  | Preparación                          | 110    | 31%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 150    | 43%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 350    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 90     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 26%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Riesgos Integrales  
**Proceso:** Administración Integral de Riesgos  
**Subproceso:** Administrar Riesgos Integrales de la Institución  
**Procedimiento:** Administrar Riesgos de Crédito

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Analizar que la normativa interna de crédito esté en concordancia con los requerimientos de los organismos de control | 45                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Medir el riesgo de crédito  | 60                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Monitorear y controlar la exposición al riesgo de Mercado y Liquidez  | 60                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Proponer estrategias para mitigar el riesgo de crédito  | 5                         |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Analizar estrategias para mitigar riesgos y recomendar su aprobación al Directorio                                    | 60                        |
| 6                |            | X          |             |        |            |         |         | Aprobar Estrategias   | 15                        |
| 7                |            |            | X           |        |            |         |         | Dar mantenimiento y gestionar la aplicación de las estrategias  | 30                        |
| 8                |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir informes con resultados de la administración del riesgo de crédito   | 90                        |
| 9                |            |            |             |        |            | X       |         | Conocer informe de resultados de gestión  | 15                        |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 380                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 75     | 20%  |
| (3)  | Preparación                          | 170    | 45%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 135    | 36%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 380    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 75     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 20%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Riesgos Integrales  
**Proceso:** Administración Integral de Riesgos  
**Subproceso:** Administrar Riesgos Integrales de la Institución  
**Procedimiento:** Administrar Riesgo Operativo

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Verificar Procesos, Organigrama y normativa interna                      | 45                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Identificar eventos de Riesgo  | 45                        |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Construir BsD de Riesgo Operativo  | 90                        |
| 4                |            |            |             |        |            | X       |         | Controlar y dar seguimiento a BsD para Riesgo Operativo                  | 90                        |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar planes de acción para mitigar el riesgo operativo               | 60                        |
| 6                |            | X          |             |        |            |         |         | Ejecutar planes de acción  | 15                        |
| 7                |            |            |             |        |            | X       |         | Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Acción                        | 60                        |
| 8                |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir informes con resultados de la administración del riesgo operativo | 90                        |
| 9                |            |            |             |        |            | X       |         | Conocer informe de resultados de gestión                                 | 15                        |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 510                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 15     | 3%   |
| (3)  | Preparación                          | 330    | 65%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 165    | 32%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 510    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 15     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 3%     |      |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Riesgos Integrales  
**Proceso:** Administración Integral de Riesgos  
**Subproceso:** Administrar Riesgos Integrales de la Institución  
**Procedimiento:** Administrar Reportería para Organismos de Control

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Generar reportes para organismos de control                                       | 180                       |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Verificar que éstos cumplan con requerimientos de organismos de control           | 30                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Depositar las estructuras en los sitios preestablecidos por organismos de control | 10                        |
| 4                |            |            |             |        | X          |         |         | Recibir acuse de validación   | 5                         |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Emitir y enviar comunicación para organismos de control                           | 10                        |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 235                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 10     | 4%   |
| (3)  | Preparación                          | 180    | 77%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 5      | 2%   |
| (6)  | Control                              | 40     | 17%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 235    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 10     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 4%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Captaciones*

**Subproceso:** *Comercialización de Productos*

**Procedimiento:** *Negociar Certificado Financiero con el Cliente*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Revisar bases de datos y referidos                            | 5                         |
| 2                |            |            |             |        | X          |         |         | Visitar al cliente  | 15                        |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Cotizar y negociar tasa, plazo, monto                         | 5                         |
| 4                |            | X          |             |        |            |         |         | Cerrar negociación de certificado financiero                  | 5                         |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Solicitar documentación requerida en los respectivos manuales | 10                        |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 40                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 5      | 13%  |
| (3)  | Preparación                          | 10     | 25%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 15     | 38%  |
| (6)  | Control                              | 10     | 25%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 40     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 5      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 13%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Captaciones*

**Subproceso:** *Mantenimiento de Clientes en Sistema Informático*

**Procedimiento:** *Realizar Mantenimiento de Clientes*

| VA                      |            |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|-------------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
| No.                     | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                       |            |            | X           |        |            |         |         | Registrar o actualizar información del cliente y /o beneficiarios en sistema informático            | 60                        |
| 2                       |            |            |             |        |            | X       |         | Solicitar autorización de Oficial de Cumplimiento en caso de coincidencias con listas de observados | 20                        |
| 3                       |            |            |             | X      |            |         |         | Generar documentos del sistema informático  | 8                         |
| 4                       |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar documentos en expediente de cliente  | 16                        |
| 5                       |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                       |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                       |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                       |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                       |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| <b>TOTAL DE MINUTOS</b> |            |            |             |        |            |         |         |   | <b>104</b>                |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 0      | 0%   |
| (3)  | Preparación                          | 60     | 58%  |
| (4)  | Demora                               | 8      | 8%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 20     | 19%  |
| (7)  | Archivo                              | 16     | 15%  |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 104    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 0      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 0%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Productos y Servicios  
**Proceso:** Gestión de Captaciones  
**Subproceso:** Emisión de Certificados Financieros  
**Procedimiento:** Emitir Certificado Financiero

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Llenar solicitud de Certificado Financiero  | 28                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Verificar contra el estado de cuenta o certificado financiero vencido que el valor de CF sea correcto | 8                         |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Aprobar Certificado Financiero  | 8                         |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Imprimir Certificado Financiero   | 12                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Receptar firmas autorizadas en CF   | 20                        |
| 6                | X          |            |             |        |            |         |         | Entregar Certificado Financiero a Cliente   | 20                        |
| 7                |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar y custodiar documentos   | 12                        |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 108                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 20     | 19%  |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 8      | 7%   |
| (3)  | Preparación                          | 40     | 37%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 28     | 26%  |
| (7)  | Archivo                              | 12     | 11%  |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 108    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 28     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 26%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Productos y Servicios  
**Proceso:** Gestión de Captaciones  
**Subproceso:** Gestión de Cartera de Captaciones  
**Procedimiento:** Administrar Cartera de Captaciones

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            |             |        |            | X       |         | Controlar vencimientos de certificados financieros                  | 10                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Contactar al cliente de Certificados vencidos o por vencer          | 20                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Negociar renovación con cliente                                     | 10                        |
| 4                | X          |            |             |        |            |         |         | Cancelar certificado financiero según las instrucciones del cliente | 10                        |
| 5                | X          |            |             |        |            |         |         | Generar y entregar medio de pago                                    | 10                        |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 60                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 20     | 33%  |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 10     | 17%  |
| (3)  | Preparación                          | 20     | 33%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 10     | 17%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 60     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 50%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Colocaciones*

**Subproceso:** *Mercadeo de Productos de Crédito y Contingentes*

**Procedimiento:** *Mercadear Productos de Crédito y Contingentes*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                           | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---------------------------------------|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |                                       |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Revisar bases de datos y referidos    | 15                        |
| 2                |            |            |             |        | X          |         |         | Visitar al cliente                    | 90                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Promocionar productos de colocaciones | 60                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |                                       | 165                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 60     | 36%  |
| (3)  | Preparación                          | 15     | 9%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 90     | 55%  |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 165    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 60     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 36%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Productos y Servicios

**Proceso:** Gestión de Colocaciones

**Subproceso:** Conceder Crédito

**Procedimiento:** Conceder Crédito

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                        | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|------------------------------------|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |                                    |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Receptar solicitud de crédito      | 30                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Calificar solicitud de crédito     | 120                       |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Decidir sobre crédito              | 30                        |
| 4                |            |            |             | X      |            |         |         | Instrumentar crédito               | 60                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Instrumentar garantías del crédito | 60                        |
| 6                | X          |            |             |        |            |         |         | Desembolsar crédito                | 30                        |
| 7                |            |            | X           |        |            |         |         | Generar medio de pago              | 30                        |
| 8                |            | X          |             |        |            |         |         | Custodiar pagarés y garantías      | 10                        |
| 9                |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar documentos                | 60                        |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |                                    |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |                                    |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |                                    |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |                                    |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |                                    |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |                                    | 430                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 30     | 7%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 40     | 9%   |
| (3)  | Preparación                          | 60     | 14%  |
| (4)  | Demora                               | 60     | 14%  |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 180    | 42%  |
| (7)  | Archivo                              | 60     | 14%  |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 430    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 70     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 16%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Productos y Servicios

**Proceso:** Gestión de Colocaciones

**Subproceso:** Compra de Cartera

**Procedimiento:** Comprar Cartera

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Contactar a la Administración de la Generadora de Cartera | 10                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Solicitar cartera para comprar                            | 2                         |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Recibir y analizar expedientes de potenciales clientes    | 20                        |
| 4                |            | X          |             |        |            |         |         | Decidir compra de cartera                                 | 30                        |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Preparar información para cargar al sistema               | 30                        |
| 6                |            |            | X           |        |            |         |         | Cargar información al sistema                             | 5                         |
| 7                |            |            |             | X      |            |         |         | Instrumentar créditos                                     | 60                        |
| 8                |            | X          |             |        |            |         |         | Realizar transferencia de fondos                          | 2                         |
| 9                |            | X          |             |        |            |         |         | Custodiar pagarés y garantías                             | 10                        |
| 10               |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar documentos                                       | 10                        |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 179                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 42     | 23%  |
| (3)  | Preparación                          | 47     | 26%  |
| (4)  | Demora                               | 60     | 34%  |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 20     | 11%  |
| (7)  | Archivo                              | 10     | 6%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 179    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 42     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 23%    |      |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Productos y Servicios

**Proceso:** Gestión de Colocaciones

**Subproceso:** Gestión de Contingentes

**Procedimiento:** Gestionar Contingentes

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                    | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--------------------------------|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |                                |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Receptar solicitud de cliente  | 15                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Calificar solicitud            | 20                        |
| 3                | X          |            |             |        |            |         |         | Decidir sobre contingente      | 30                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Instrumentar contingente       | 20                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Instrumentar garantías         | 10                        |
| 6                |            |            |             |        | X          |         |         | Registrar contingente          | 5                         |
| 7                |            | X          |             |        |            |         |         | Emitir contingente             | 10                        |
| 8                | X          |            |             |        |            |         |         | Entregar contingente a cliente | 5                         |
| 9                |            |            |             |        |            | X       |         | Pagar o cancelar contingente   | 5                         |
| 10               |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar documentos            | 10                        |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |                                |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |                                |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |                                |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |                                |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |                                | 130                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 35     | 27%  |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 10     | 8%   |
| (3)  | Preparación                          | 55     | 42%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 5      | 4%   |
| (6)  | Control                              | 15     | 12%  |
| (7)  | Archivo                              | 10     | 8%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 130    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 45     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 35%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Colocaciones*

**Subproceso:** *Liberación de Garantías*

**Procedimiento:** *Liberar Garantías*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Receptar solicitud de cliente                        | 5                         |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Verificar que el crédito este cancelado              | 4                         |
| 3                |            |            |             |        | X          |         |         | Entregar pagaré                                      | 15                        |
| 4                | X          |            |             |        |            |         |         | Anular pagaré y devolver al cliente                  | 10                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Verifica que garantía no este atada a otra operación | 5                         |
| 6                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar minuta                                      | 5                         |
| 7                | X          |            |             |        |            |         |         | Liberar garantía                                     | 5                         |
| 8                |            |            |             |        |            | X       |         | Registrar liberación de garantías                    | 10                        |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 59                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 15     | 25%  |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 0      | 0%   |
| (3)  | Preparación                          | 14     | 24%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 15     | 25%  |
| (6)  | Control                              | 15     | 25%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 59     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 15     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 25%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Interna*

**Procedimiento:** *Realizar Campañas Preventivas*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Generar reportes de vencimientos   | 2                         |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Seleccionar clientes que tengan cuotas por vencer con 4 días de anticipación | 20                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Enviar detalle de clientes y mensaje a proveedor de servicio                 | 5                         |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 27                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 5      | 19%  |
| (3)  | Preparación                          | 22     | 81%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 27     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 5      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 19%    |      |

**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Interna*

**Procedimiento:** *Cobrar Cartera Normal*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Obtener información de pagos realizados   | 5                         |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Registrar pagos en el sistema   | 150                       |
| 3                |            |            |             | X      |            |         |         | Identificar depósitos realizados por los clientes   | 10                        |
| 4                |            |            |             |        | X          |         |         | Notificar a Oficiales de Crédito y Gestores de Cobranzas, en caso de existir depósitos no identificados | 5                         |
| 5                |            |            |             |        | X          |         |         | Dar respuesta a requerimiento de Asistente de Operaciones   | 10                        |
| 6                |            |            |             |        | X          |         |         | Receptar comunicación de Oficiales de Crédito y Gestores de Cobranzas                                   | 5                         |
| 7                |            | X          |             |        |            |         |         | Registrar pagos en el sistema, ó registrar depósito no identificado                                     | 3                         |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 188                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 153    | 81%  |
| (3)  | Preparación                          | 5      | 3%   |
| (4)  | Demora                               | 10     | 5%   |
| (5)  | Movimiento                           | 20     | 11%  |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 188    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 153    |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 81%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Interna*

**Procedimiento:** *Transferir a Cartera Vencida*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            |             |        | X          |         |         | Transferir a vencida la cartera por falta de pago, conforme a las disposiciones emitidas por la SBS | 2                         |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Registrar la transferencia de cartera a vencida   | 3                         |
| 3                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 5                         |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 0      | 0%   |
| (3)  | Preparación                          | 0      | 0%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 2      | 40%  |
| (6)  | Control                              | 3      | 60%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 5      | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 0      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 0%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Productos y Servicios

**Proceso:** Gestión de Recuperación

**Subproceso:** Cobranza Interna

**Procedimiento:** Cobrar Cartera en Mora

| No.                     | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|-------------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                         | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                       |            |            | X           |        |            |         |         | Generar reportes del sistema  | 2                         |
| 2                       |            |            |             |        |            | X       |         | Notificar a Oficiales de Crédito y Gestores de Cobranzas los clientes a ser gestionados | 5                         |
| 3                       |            |            |             |        |            | X       |         | Realizar llamadas telefónicas   | 40                        |
| 4                       |            |            |             |        |            | X       |         | Realizar visitas a deudores y garantes  | 75                        |
| 5                       |            |            |             |        |            | X       |         | Registrar gestiones realizadas  | 20                        |
| 6                       |            | X          |             |        |            |         |         | Registrar pago en el sistema  | 3                         |
| 7                       | X          |            |             |        |            |         |         | Realizar compromisos de pagos con el cliente  | 15                        |
| 8                       |            |            |             |        |            | X       |         | Dar seguimiento a compromisos de pago   | 40                        |
| 9                       |            |            |             |        |            | X       |         | Informar a Gerencia General resultados de gestión de cobranzas                          | 60                        |
| 10                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14                      |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| <b>TOTAL DE MINUTOS</b> |            |            |             |        |            |         |         |   | <b>260</b>                |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 15     | 6%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 3      | 1%   |
| (3)  | Preparación                          | 2      | 1%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 240    | 92%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 260    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 18     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 7%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Productos y Servicios  
**Proceso:** Gestión de Recuperación  
**Subproceso:** Refinanciamientos o Reestructuraciones  
**Procedimiento:** Refinanciar o Reestructurar Créditos

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Recepcionar solicitud de cliente  | 10                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Revisar documentación de cliente, hasta B2 para refinanciamientos, y desde C1 en adelante para reestructuración | 5                         |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Negociar con cliente el refinanciamiento o reestructuración del crédito   | 10                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Solicitar documentación requerida en los respectivos manuales   | 5                         |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Establecer condiciones de crédito   | 20                        |
| 6                |            |            |             | X      |            |         |         | Preliminar valores a ser cancelados por el cliente  | 5                         |
| 7                |            |            | X           |        |            |         |         | Preparar y presentar informe para Comités de Crédito  | 20                        |
| 8                | X          |            |             |        |            |         |         | Aprobar refinanciamiento o reestructuración de crédito  | 15                        |
| 9                |            | X          |             |        |            |         |         | Cobrar valores a cliente  | 5                         |
| 10               |            |            | X           |        |            |         |         | Solicitar cita en Centro de Mediación   | 4                         |
| 11               |            |            | X           |        |            |         |         | Notificar a cliente de la cita  | 4                         |
| 12               |            | X          |             |        |            |         |         | Firmar Acuerdo judicial   | 30                        |
| 13               |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir tabla de pagos   | 15                        |
| 14               |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir liquidación y registrar datos  | 5                         |
| 15               | X          |            |             |        |            |         |         | Cancelar crédito en mora  | 5                         |
| 16               |            |            |             |        |            | X       |         | Entregar liquidación a cliente  | 2                         |
| 17               |            |            |             |        |            | X       |         | Custodiar acuerdo judicial  | 10                        |
| 18               |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar documentos   | 10                        |
| 19               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 20               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 180                       |

| No  | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|-----|--------------------------------------|--------|------|
| (1) | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 15     | 15%  |
| (2) | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 5      | 5%   |
| (3) | Preparación                          | 69     | 70%  |
| (4) | Demora                               | 5      | 5%   |
| (5) | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6) | Control                              | 5      | 5%   |
| (7) | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8) | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 99     | 100% |
| (9) | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 20     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Externa*

**Procedimiento:** *Gestionar Cobranza Judicial*

| No. | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|-----|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|     | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1   |            |            | X           |        |            |         |         | Recibir de Gestores de Cobranzas detalle de clientes a ser demandados                    | 2                         |
| 2   |            |            | X           |        |            |         |         | Consolidar y presentar detalle de clientes a ser demandados                              | 60                        |
| 3   |            |            |             |        |            |         | X       | Aprobar detalle de clientes a ser demandados   | 5                         |
| 4   |            |            |             |        | X          |         |         | Asignar carteta a Asesor Legal   | 5                         |
| 5   |            |            | X           |        |            |         |         | Preparar expediente y documentación para iniciar demanda                                 | 60                        |
| 6   |            |            |             |        | X          |         |         | Entregar a Asesor Legal expediente de cliente y demás documentación para iniciar demanda | 5                         |
| 7   |            |            | X           |        |            |         |         | Presentar demanda  | 30                        |
| 8   |            | X          |             |        |            |         |         | Recibir calificación de demanda  | 5                         |
| 9   |            |            |             |        |            |         | X       | Notificar a operaciones para registro de demanda   | 3                         |
| 10  |            |            |             |        |            |         | X       | Cambiar estatus de créditos en demanda   | 2                         |
| 11  |            |            |             |        | X          |         |         | Dar seguimiento a demanda  | 30                        |
| 12  |            |            |             |        | X          |         |         | Cargar costos judiciales   | 4                         |
| 13  |            | X          |             |        |            |         |         | Recibir sentencia dictada por Juez   | 15                        |
| 14  |            | X          |             |        |            |         |         | Registrar pago de valores por parte del demandado y cancelar crédito                     | 5                         |
| 15  |            |            |             |        | X          |         |         | Apelar o solicitar insolvencia de deudores   | 60                        |
| 16  |            |            |             |        |            |         |         | <b>TOTAL DE MINUTOS</b>  | 291                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 5      | 3%   |
| (3)  | Preparación                          | 152    | 86%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 10     | 6%   |
| (6)  | Control                              | 10     | 6%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 177    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 5      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 3%     |      |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cartera Castigada*

**Procedimiento:** *Castigar Cartera*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Generar reporte de créditos con cuotas vencidas por más de 1080 días | 15                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar reporte de operaciones a ser Castigadas                     | 15                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Revisar reporte de operaciones a ser castigadas                      | 10                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar acta de créditos castigados                                 | 5                         |
| 5                |            | X          |             |        |            |         |         | Castigar créditos y sus misceláneos                                  | 10                        |
| 6                |            |            |             |        |            | X       |         | Elaborar comunicación de créditos castigados a la SBS                | 5                         |
| 7                |            |            |             |        |            | X       |         | Recibir respuesta de la SBS  | 2                         |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 62                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 10     | 16%  |
| (3)  | Preparación                          | 35     | 56%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 17     | 27%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 62     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 10     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 16%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cartera Castigada*

**Procedimiento:** *Recuperar Cartera Castigada*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Gestionar recuperación de cartera castigada   | 10                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Negociar con cliente forma de pago de cartera castigada                                       | 120                       |
| 3                | X          |            |             |        |            |         |         | Poner a consideración de Gerencia General propuesta de pago, en caso de solicitar condonación | 45                        |
| 4                |            | X          |             |        |            |         |         | Cancelar cartera castigada  | 5                         |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 180                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 45     | 25%  |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 5      | 3%   |
| (3)  | Preparación                          | 130    | 72%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 180    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 50     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 28%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Operaciones

**Proceso:** Manejo de Operaciones

**Subproceso:** Aseguramiento de Integridad de Operaciones

**Procedimiento:** Asegurar la Integridad de las Operaciones

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Verificar la ejecución correcta de procesos automáticos de fin/ inicio de día | 10                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Solicitar respaldos de movimientos diarios                                    | 3                         |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Dar mantenimiento a variables de servicios financieros                        | 10                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 23                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 10     | 43%  |
| (3)  | Preparación                          | 0      | 0%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 13     | 57%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 23     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 10     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 43%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*

**Proceso:** *Gestión de Talento Humano*

**Subproceso:** *Administración de Personal*

**Procedimiento:** *Establecer Políticas para la Gestión de Talento Humano*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Levantar perfiles y funciones para cada cargo                                 | 30                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar propuesta de Manual de Perfiles y Funciones                          | 60                        |
| 3                |            |            |             |        | X          |         |         | Presentar propuesta a Gerencia General  | 60                        |
| 4                |            |            |             |        | X          |         |         | Presentar propuesta de Manual a Directorio para su aprobación                 | 10                        |
| 5                |            | X          |             |        |            |         |         | Difundir Manual de perfiles y funciones a empleados y funcionarios de entidad | 3                         |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 163                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 3      | 2%   |
| (3)  | Preparación                          | 90     | 55%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 70     | 43%  |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 163    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 3      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 2%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Administrativa  
**Proceso:** Gestión de Talento Humano  
**Subproceso:** Administración de Personal  
**Procedimiento:** Vincular Personal a la Institución

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Planificar los requerimientos de personal          | 30                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Analizar y evaluar requerimientos de personal      | 15                        |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Aprobar nuevas contrataciones                      | 15                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Realizar Selección                                 | 180                       |
| 5                |            | X          |             |        |            |         |         | Contratar Personal                                 | 30                        |
| 6                |            | X          |             |        |            |         |         | Coordinar proceso de Inducción de nuevos Empleados | 30                        |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 300                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 60     | 20%  |
| (3)  | Preparación                          | 225    | 75%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 15     | 5%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 300    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 60     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 20%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*  
**Proceso:** *Gestión de Talento Humano*  
**Subproceso:** *Administración de Personal*  
**Procedimiento:** *Garantizar la Permanencia del Personal*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Crear un clima laboral adecuado   | 60                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Gestionar licencias, permisos y vacaciones                                | 30                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Capacitar al personal conforme a los requerimientos del cargo desempeñado | 60                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Realizar mantenimiento de Plan de Carrera o Promoción                     | 30                        |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 180                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 60     | 33%  |
| (3)  | Preparación                          | 30     | 17%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 90     | 50%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 180    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 60     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 33%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Administrativa  
**Proceso:** Gestión de Talento Humano  
**Subproceso:** Administración de Personal  
**Procedimiento:** Desvincular al Personal

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Recibir informe de Jefe inmediato o renuncia de empleado | 5                         |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Receptar puesto del funcionario saliente                 | 60                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Finalizar relación laboral                               | 20                        |
| 4                |            |            |             |        |            | X       |         | Generar y revisar Acta de finiquito                      | 60                        |
| 5                |            |            | X           |        |            |         |         | Generar medio de pago                                    | 5                         |
| 6                |            | X          |             |        |            |         |         | Cancelar liquidaciones laborales                         | 30                        |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 180                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 30     | 17%  |
| (3)  | Preparación                          | 10     | 6%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 140    | 78%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 180    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 17%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Administrativa  
**Proceso:** Gestión de Talento Humano  
**Subproceso:** Administración de Remuneraciones  
**Procedimiento:** Administrar Remuneraciones

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Generar roles de pagos (rol mensual y de provisiones, XIII, XIV, Utilidades) | 120                       |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Legalizar roles de pagos   | 30                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Solicitar transferencia de valores   | 5                         |
| 4                |            |            |             |        | X          |         |         | Cargar información para pago de nómina                                       | 2                         |
| 5                |            | X          |             |        |            |         |         | Aprobar transferencia de valores   | 2                         |
| 6                |            |            | X           |        |            |         |         | Contabilizar roles de pago   | 10                        |
| 7                |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir roles individuales  | 10                        |
| 8                |            |            |             | X      |            |         |         | Entregar roles individuales a personal                                       | 15                        |
| 9                |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar y custodiar documentos  | 5                         |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 199                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 2      | 1%   |
| (3)  | Preparación                          | 140    | 70%  |
| (4)  | Demora                               | 15     | 8%   |
| (5)  | Movimiento                           | 2      | 1%   |
| (6)  | Control                              | 35     | 18%  |
| (7)  | Archivo                              | 5      | 3%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 199    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 2      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 1%     |      |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Administrativa  
**Proceso:** Gestión Contable  
**Subproceso:** Gestionar la Contabilidad  
**Procedimiento:** Administrar la Contabilidad

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                               | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            |             |        |            | X       |         | Revisar y aplicar la normativa contable   | 60                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Procesar movimientos contables            | 180                       |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Preparar y difundir información contable  | 120                       |
| 4                |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar y custodiar documentos contables | 2                         |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 362                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 120    | 33%  |
| (3)  | Preparación                          | 180    | 50%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 60     | 17%  |
| (7)  | Archivo                              | 2      | 1%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 362    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 120    |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 33%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Administrativa  
**Proceso:** Gestión Contable  
**Subproceso:** Gestionar la Contabilidad  
**Procedimiento:** Procesar Información Tributaria

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                            | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Recopilar y validar retenciones        | 15                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar anexos y formularios para SRI | 150                       |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Declarar tributos                      | 30                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 195                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 30     | 15%  |
| (3)  | Preparación                          | 165    | 85%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 195    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 15%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Administrativa

**Proceso:** Gestión Contable

**Subproceso:** Gestionar la Contabilidad

**Procedimiento:** Procesar Comprobantes de Pago

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Recibir documentos autorizados para procesar pagos        | 2                         |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Registrar comprobante de pago                             | 5                         |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Verificar afectación correcta de cuentas                  | 2                         |
| 4                |            |            |             |        |            | X       |         | Registrar firmas de responsabilidad en documento contable | 2                         |
| 5                |            |            |             |        | X          |         |         | Entregar comprobantes contables                           | 5                         |
| 6                |            |            |             |        |            |         | X       | Archivar y custodiar documentos contables                 | 2                         |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 18                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 5      | 28%  |
| (3)  | Preparación                          | 2      | 11%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 5      | 28%  |
| (6)  | Control                              | 4      | 22%  |
| (7)  | Archivo                              | 2      | 11%  |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 18     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 5      |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 28%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión Administrativa  
**Proceso:** Gestión Contable  
**Subproceso:** Gestionar la Contabilidad  
**Procedimiento:** Cerrar Balances

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Registrar asientos de cierre de fin de día, mes y año       | 60                        |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Verificar cuadro de cuentas previo el cierre de operaciones | 30                        |
| 3                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 90                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 30     | 33%  |
| (3)  | Preparación                          | 60     | 67%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 90     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 33%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Control y Asesoría  
**Proceso:** Gestión de Auditoría  
**Subproceso:** Auditar Operaciones y Gestión  
**Procedimiento:** Auditar Operaciones y Gestión

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|------------------------------|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |                              |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Planear auditorias           | 90                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Desarrollar auditorias       | 180                       |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Informar resultados          | 120                       |
| 4                |            | X          |             |        |            |         |         | Dar seguimiento a resultados | 90                        |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |                              |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |                              | 480                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 210    | 44%  |
| (3)  | Preparación                          | 270    | 56%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 480    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 210    |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 44%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Control y Asesoría

**Proceso:** Gestión de Auditoría

**Subproceso:** Prestar Soporte a Consultas y Requerimientos

**Procedimiento:** Prestar Soporte a Consultas y Requerimientos

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES   | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Prestar soporte a consultas                               | 30                        |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Atender requerimientos de organismos de control           | 45                        |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Dar soporte a requerimientos de auditorías externas y SBS | 30                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 105                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 75     | 71%  |
| (3)  | Preparación                          | 30     | 29%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 105    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 75     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 71%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Control y Asesoría  
**Proceso:** Gestión de Cumplimiento  
**Subproceso:** Gestionar Control y Prevención de lavado de Activos  
**Procedimiento:** Gestionar Prevención de lavado de Activos

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Disponer la aplicación de políticas para control y prevención de lavado de activos | 5                         |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Aplicar políticas emitidas por el Directorio                                       | 90                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Realizar seguimiento a la aplicación de las políticas                              | 180                       |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Emitir informes de Gestión mensuales y anual                                       | 15                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Dar por conocido los informes presentados  | 30                        |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 320                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 90     | 28%  |
| (3)  | Preparación                          | 20     | 6%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 210    | 66%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 320    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 90     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 28%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Control y Asesoría  
**Proceso:** Gestión de Cumplimiento  
**Subproceso:** Gestionar Control y Prevención de lavado de Activos  
**Procedimiento:** Capacitar al Personal

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Capacitar al personal en temas de prevención de lavado de activos              | 30                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Evaluar al personal  | 30                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Comunicar resultados de capacitación a Talento Humano y Comité de Cumplimiento | 45                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 105                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 30     | 29%  |
| (3)  | Preparación                          | 0      | 0%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 75     | 71%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 105    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 29%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones*

**Proceso:** *Gestión de Sistemas en Producción*

**Subproceso:** *Gestión de Bases de Datos*

**Procedimiento:** *Gestionar Base de Datos*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                                     | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Realizar respaldos periódicos                   | 30                        |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Realizar pruebas de integridad de respaldos     | 15                        |
| 3                |            |            |             |        |            | X       |         | Monitorear de carga y espacio de almacenamiento | 10                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 55                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 30     | 55%  |
| (3)  | Preparación                          | 0      | 0%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 25     | 45%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 55     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 55%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones*

**Proceso:** *Gestión de Sistemas en Producción*

**Subproceso:** *Gestión de Información*

**Procedimiento:** *Gestionar Información*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                                    | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            | X          |             |        |            |         |         | Mantener el modelo de datos corporativo        | 45                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar reportes generales y especializados   | 30                        |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar estructuras para entidades de control | 30                        |
| 4                |            |            | X           |        |            |         |         | Planificar y ejecutar procesos batch           | 15                        |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 120                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 45     | 38%  |
| (3)  | Preparación                          | 75     | 63%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 120    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 45     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 38%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones  
**Proceso:** Gestión de Sistemas en Desarrollo  
**Subproceso:** Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software  
**Procedimiento:** Gestionar Proyectos de Desarrollo

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                               | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |   |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Realizar levantamiento de requerimientos  | 60                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Analizar requerimientos                   | 90                        |
| 3                |            |            | X           |        |            |         |         | Diseñar software en base a requerimientos | 180                       |
| 4                |            | X          |             |        |            |         |         | Implementar Software                      | 30                        |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |   |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |   | 360                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 30     | 8%   |
| (3)  | Preparación                          | 330    | 92%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 360    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 30     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 8%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones

**Proceso:** Gestión de Seguridad de la Información

**Subproceso:** Gestión de Riesgos Informáticos

**Procedimiento:** Administrar Riesgos Informáticos

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                                      | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Analizar escenarios catastróficos y recuperación | 15                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Definir tiempos de recuperación y pruebas        | 10                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Administrar Plan de contingencia                 | 10                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 35                        |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 10     | 29%  |
| (3)  | Preparación                          | 25     | 71%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 0      | 0%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 35     | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 10     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 29%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Procesos*  
**Proceso:** *Gestión de Procesos*  
**Subproceso:** *Gestión de Políticas*  
**Procedimiento:** *Gestionar Políticas*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                                  | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Elaborar propuesta de normativa interna      | 120                       |
| 2                |            |            |             |        |            | X       |         | Actualizar o modificar normativa interna     | 60                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Someter a consideración de Dueño del proceso | 15                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |  | 195                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 15     | 8%   |
| (3)  | Preparación                          | 120    | 62%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 60     | 31%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 195    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 15     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 8%     |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Procesos*

**Proceso:** *Gestión de Procesos*

**Subproceso:** *Levantamiento y Documentación de Procesos*

**Procedimiento:** *Administrar Procesos*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                      | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|----------------------------------|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |                                  |                           |
| 1                |            |            | X           |        |            |         |         | Levantar procesos                | 60                        |
| 2                |            |            | X           |        |            |         |         | Inventariar Procesos             | 30                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Monitorear procesos              | 60                        |
| 4                |            |            |             |        |            | X       |         | Controlar Cadena de Valor        | 15                        |
| 5                |            |            |             |        |            | X       |         | Realizar seguimiento de procesos | 45                        |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |                                  |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |                                  | 210                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 60     | 29%  |
| (3)  | Preparación                          | 90     | 43%  |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 60     | 29%  |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 210    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 60     |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 29%    |      |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

**Macroproceso:** *Gestión de Procesos*

**Proceso:** *Gestión de Procesos*

**Subproceso:** *Medición de Gestión de Procesos*

**Procedimiento:** *Análisis y Mejora de Procesos*

| No.              | VA         |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES                           | Tiempo unitario (minutos) |
|------------------|------------|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|---------------------------------------|---------------------------|
|                  | VA Cliente | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |                                       |                           |
| 1                |            |            |             |        |            | X       |         | Establecer indicadores de Gestión     | 10                        |
| 2                |            | X          |             |        |            |         |         | Administrar cuadro Tablero de Control | 45                        |
| 3                |            | X          |             |        |            |         |         | Proponer mejora en procesos           | 60                        |
| 4                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 5                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 6                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 7                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 8                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 9                |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 10               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 11               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 12               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 13               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| 14               |            |            |             |        |            |         |         |                                       |                           |
| TOTAL DE MINUTOS |            |            |             |        |            |         |         |                                       | 115                       |

| No   | COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES           | Tiempo | %    |
|------|--------------------------------------|--------|------|
| (1)  | Valor Agregado para al Cliente (VAC) | 0      | 0%   |
| (2)  | Valor Agregado para la empresa (VAE) | 105    | 91%  |
| (3)  | Preparación                          | 0      | 0%   |
| (4)  | Demora                               | 0      | 0%   |
| (5)  | Movimiento                           | 0      | 0%   |
| (6)  | Control                              | 10     | 9%   |
| (7)  | Archivo                              | 0      | 0%   |
| (8)  | TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7                | 115    | 100% |
| (9)  | TIEMPO DE VALOR AGREGADO             | 105    |      |
| (10) | ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)       | 91%    |      |

**ANEXO 04: ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA (ACI)****SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA  
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA****Macroproceso:** *Gestión Estratégica***Proceso:** *Planificación Institucional***Subproceso:** *Planificación Estratégica***Procedimiento:** *Elaborar Plan Estratégico*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N3          | N4          | N5          | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| 1    | Definir equipo de trabajo para elaborar Plan Estratégico  | 5      | 1          |             |             |             |            |            |
| 2    | Diagnosticar situación actual y definir mercado potencial   | 60     |            | 1           | 1           | 1           |            |            |
| 3    | Solicitar propuestas sobre objetivos, productos, metas, etc. a Responsables de Área y Departamentos | 5      |            | 1           | 1           | 1           |            |            |
| 4    | Entregar propuestas al equipo de trabajo  | 120    |            |             |             |             | 1          |            |
| 5    | Revisar propuestas presentadas por las diferentes Áreas   | 60     |            | 1           | 1           | 1           |            |            |
| 6    | Definir misión, visión, valores corporativos, objetivos para el Plan Estratégico                    | 120    | 1          | 1           | 1           | 1           |            |            |
| 7    | Elaborar borrador de propuesta de Plan Estratégico  | 30     |            | 1           | 1           | 1           |            |            |
| 8    | Presentar borrador de propuesta a Gerencia para su aprobación                                       | 120    |            | 1           | 1           | 1           |            |            |
| 9    | Presentar propuesta de Plan Estratégico al Directorio para su aprobación                            | 30     |            | 1           | 1           | 1           |            |            |
| 10   | Sociabilizar Plan Estratégico a Funcionarios y empleados de la Institución                          | 45     |            | 1           | 1           | 1           |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b>  | <b>420</b>  | <b>420</b>  | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>5</b>   | <b>470</b>  | <b>470</b>  | <b>470</b>  | <b>120</b> | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>1%</b>  | <b>112%</b> | <b>112%</b> | <b>112%</b> | <b>29%</b> | <b>0%</b>  |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Estratégica*

**Proceso:** *Planificación Institucional*

**Subproceso:** *Planificación Estratégica*

**Procedimiento:** *Monitorear y controlar Plan Estratégico*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N3         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Disponer la ejecución del Plan Estratégico a los Responsables de Áreas y Departamentos   | 5      |            | 1          |            |            |            |
| 2    | Ejecutar actividades previstas en el Plan Estratégico                                    | 120    |            |            |            | 1          |            |
| 3    | Presentar informes mensuales sobre avances y cumplimientos de cada área y/o departamento | 30     |            |            |            | 1          |            |
| 4    | Consolidar información entregada por las diferentes áreas y departamentos                | 30     |            |            | 1          |            |            |
| 5    | Presentar informe de Avance de Plan Estratégico a Gerencia General                       | 10     |            |            | 1          |            |            |
| 6    | Evaluar cumplimiento de Plan y tomar acciones correctivas                                | 5      |            | 1          | 1          |            |            |
| 7    | Informar al Directorio los avances y cumplimiento del Plan Estratégico                   | 10     |            |            | 1          |            |            |
| 8    | Solicitar ajustes a Plan Estratégico por parte del Directorio, en caso de ser necesario  | 10     | 1          |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>10</b>  | <b>10</b>  | <b>55</b>  | <b>150</b> | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>13%</b> | <b>36%</b> | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Estratégica*  
**Proceso:** *Gestión de Recursos Financieros*  
**Subproceso:** *Gestionar Recursos Financieros*  
**Procedimiento:** *Elaborar Presupuesto Anual*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Analizar la ejecución presupuestaria del año por culminar  | 60     |            |            | 1          |            |            |            |
| 2    | Entregar los requerimientos de inversión, capacitación o recursos a las diferentes áreas, así como las proyecciones del área comercial | 5      |            |            | 1          |            |            |            |
| 3    | Entregar requerimientos a Gerencia Financiera Administrativa   | 30     |            |            |            |            | 1          |            |
| 4    | Consolidar información entregada por las diferentes áreas y departamentos  | 120    |            |            | 1          |            |            |            |
| 5    | Elaborar borrador de Presupuesto   | 60     |            |            | 1          |            |            |            |
| 6    | Presentar borrador de Presupuesto a Gerencia para su revisión y aprobación   | 90     |            | 1          | 1          |            |            |            |
| 7    | Presentar propuesta de Presupuesto al Directorio para su aprobación  | 10     | 1          |            | 1          |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>10</b>  | <b>90</b>  | <b>345</b> | <b>0</b>   | <b>30</b>  | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>2%</b>  | <b>21%</b> | <b>82%</b> | <b>0%</b>  | <b>7%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Estratégica*

**Proceso:** *Gestión de Recursos Financieros*

**Subproceso:** *Gestionar Recursos Financieros*

**Procedimiento:** *Controlar la Ejecución Presupuestaria*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N4         | N5         | N6         | N7         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Monitorear cumplimiento de ejecución presupuestaria          | 5      |            |            | 1          |            |            |            |
| 2    | Elaborar informes mensuales                                  | 30     |            |            | 1          |            |            |            |
| 3    | Presentar informes mensuales a instancias de control interno | 10     |            |            | 1          |            |            |            |
| 4    | Dar por conocido los informes presentados                    | 5      | 1          | 1          | 1          |            |            |            |
| 5    | Tomar medidas correctivas                                    | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                                     |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                                      |        | <b>20</b>  | <b>5</b>   | <b>50</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                                 |        | <b>5%</b>  | <b>1%</b>  | <b>12%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Estratégica*

**Proceso:** *Gestión de Recursos Financieros*

**Subproceso:** *Gestionar Recursos Financieros*

**Procedimiento:** *Administrar Liquidez Institucional*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N4         | N25        | N4         | N5         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Elaborar flujo de efectivo institucional                             | 90     |            |            | 1          |            |            |            |
| 2    | Administrar cuentas bancarias en instituciones financieras           | 30     |            |            | 1          |            |            |            |
| 3    | Administrar portafolio de inversiones                                | 30     |            |            |            | 1          |            |            |
| 4    | Administrar y dar mantenimiento sistema de costeo                    | 45     |            |            | 1          |            |            |            |
| 5    | Emitir informes gerenciales de la situación financiera de la entidad | 30     |            |            | 1          |            |            |            |
| 6    | Presentar informes a instancias de control interno                   | 10     |            |            | 1          |            |            |            |
| 7    | Emitir reportes para organismos de control                           | 30     |            |            |            | 1          |            |            |
| 8    | Conocer y/o analizar informes de situación financiera de la entidad  | 10     | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>10</b>  | <b>10</b>  | <b>205</b> | <b>60</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>49%</b> | <b>14%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*

**Proceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*

**Subproceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*

**Procedimiento:** *Gestionar Comités*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N3         | NC         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Designar miembros de Comités   | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Presentar propuesta de políticas y procedimientos internos                   | 30     |            |            |            |            | 1          |            |
| 3    | Analizar y proponer a Directorio la aprobación de políticas y procedimientos | 120    | 1          |            |            | 1          |            |            |
| 4    | Apoyar en las funciones de cada áreas  | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    | Conocer informes de las diferentes áreas y pronunciarse                      | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>180</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>120</b> | <b>30</b>  | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>43%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>29%</b> | <b>7%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*  
**Proceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*  
**Subproceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*  
**Procedimiento:** *Emitir Estrategias y Normativa para el Funcionamiento del Negocio*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N28        | NC         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Presentar propuesta de intera interna para diferentes áreas      | 30     |            |            |            | 1          |            |            |
| 2    | Aprobar estrategias, normativa interna para la Financiera        | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Difundir normativa interna a empleados y funcionarios de entidad | 15     |            |            | 1          |            |            |            |
| 4    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>15</b>  | <b>0</b>   | <b>15</b>  | <b>30</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                                     |        | <b>4%</b>  | <b>0%</b>  | <b>4%</b>  | <b>7%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*

**Proceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*

**Subproceso:** *Gestión del Gobierno Corporativo*

**Procedimiento:** *Coordinar Gestión Estratégica de la Institución*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N1         | N2         | N4         | NC         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Conocer los informes acerca de la situación económica y financiera de la entidad y pronunciarse sobre ellos | 15     | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Brindar apoyo a la Gerencia General en la gestión de la institución   | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 4    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>30</b>  | <b>15</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>7%</b>  | <b>4%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA  
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Riesgos Integrales*

**Proceso:** *Administración Integral de Riesgos*

**Subproceso:** *Administrar Riesgos Integrales de la Institución*

**Procedimiento:** *Administrar Riesgos Integrales*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N9         | NC         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Diagnosticar a la Financiera (Cultura de Riesgos)  | 45     |            |            | 1          |            |            |            |
| 2    | Elaborar políticas, procedimientos, objetivos para identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos | 30     |            |            | 1          |            |            |            |
| 3    | Analizar políticas, procedimientos, para Adm. Riesgos (identificar, medir, controlar y mitigar)        | 60     | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Aprobar políticas, procedimientos, objetivos para identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos  | 15     | 1          |            |            | 1          |            |            |
| 5    | Ejecutar las políticas y procedimientos emitidos por el Directorio y organismos de control             | 15     |            |            | 1          |            |            |            |
| 6    | Emitir Informes de Gestión para las instancias de control internas y externas                          | 90     |            |            | 1          |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>75</b>  | <b>60</b>  | <b>180</b> | <b>15</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>18%</b> | <b>14%</b> | <b>43%</b> | <b>4%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Riesgos Integrales*

**Proceso:** *Administración Integral de Riesgos*

**Subproceso:** *Administrar Riesgos Integrales de la Institución*

**Procedimiento:** *Administrar Riesgos de Mercado y Liquidez*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N4         | N9         | N24        | NC         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Elaborar supuestos requeridos por la SBS para la generación de reportes              | 15     |            |            | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Generar reportes y estructuras solicitadas por la SBS                                | 45     |            |            |            |            | 1          |            |            |            |
| 3    | Interpretar reportes para identificación de riesgos de mercado y liquidez            | 15     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Monitorear y controlar la exposición al riesgo de Mercado y Liquidez                 | 60     |            | 1          |            | 1          |            |            |            |            |
| 5    | Proponer estrategias para mitigar el riesgo de mercado y liquidez                    | 5      |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 6    | Analizar estrategias para mitigar riesgos y recomendar su aprobación al Directorio   | 60     |            |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 7    | Aprobar Estrategias  | 15     | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 8    | Dar mantenimiento y gestionar la aplicación de las estrategias                       | 30     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 9    | Emitir informes con resultados de la administración del riesgo de mercado y liquidez | 90     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 10   | Conocer informe de resultados de gestión   | 15     | 1          |            |            |            |            | 1          |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>30</b>  | <b>60</b>  | <b>15</b>  | <b>215</b> | <b>45</b>  | <b>75</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>7%</b>  | <b>14%</b> | <b>4%</b>  | <b>51%</b> | <b>11%</b> | <b>18%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Riesgos Integrales*  
**Proceso:** *Administración Integral de Riesgos*  
**Subproceso:** *Administrar Riesgos Integrales de la Institución*  
**Procedimiento:** *Administrar Riesgos de Crédito*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N3         | N9         | N24        | NC         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Verificar que la Normativa Interna de Crédito este en concordancia con los requerimientos de los organismos de control | 45     |            |            | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Medir el riesgo de crédito   | 60     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Monitorear y controlar la exposición al riesgo de Mercado y Liquidez   | 60     |            |            |            |            | 1          |            |            |            |
| 4    | Proponer estrategias para mitigar el riesgo de crédito   | 5      |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 5    | Analizar estrategias para mitigar riesgos y recomendar su aprobación al Directorio                                     | 60     |            |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 6    | Aprobar Estrategias  | 15     | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 7    | Dar mantenimiento y gestionar la aplicación de las estrategias   | 30     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 8    | Emitir informes con resultados de la administración del riesgo de crédito  | 90     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 9    | Conocer informe de resultados de gestión   | 15     | 1          |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>30</b>  | <b>0</b>   | <b>45</b>  | <b>230</b> | <b>60</b>  | <b>75</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>7%</b>  | <b>0%</b>  | <b>11%</b> | <b>55%</b> | <b>14%</b> | <b>18%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Riesgos Integrales*

**Proceso:** *Administración Integral de Riesgos*

**Subproceso:** *Administrar Riesgos Integrales de la Institución*

**Procedimiento:** *Administrar Riesgo Operativo*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N2         | N3         | N9         | N24        | NC         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Verificar Procesos, Organigrama y normativa interna                      | 45     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Identificar eventos de Riesgo  | 45     |            |            |            |            |            |            |            | 1          |
| 3    | Construir BsD de Riesgo Operativo  | 90     |            |            |            |            | 1          |            |            |            |
| 4    | Controlar y dar seguimiento a BsD para Riesgo Operativo                  | 90     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 5    | Elaborar planes de acción para mitigar el riesgo operativo               | 60     |            |            |            | 1          |            |            | 1          |            |
| 6    | Ejecutar planes de acción  | 15     |            |            |            |            |            |            |            | 1          |
| 7    | Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Acción                        | 60     |            |            |            |            | 1          |            |            |            |
| 8    | Emitir informes con resultados de la administración del riesgo operativo | 90     |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 9    | Conocer informe de resultados de gestión                                 | 15     | 1          |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>15</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>285</b> | <b>150</b> | <b>15</b>  | <b>60</b>  | <b>60</b>  |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>4%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>68%</b> | <b>36%</b> | <b>4%</b>  | <b>14%</b> | <b>14%</b> |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Riesgos Integrales*

**Proceso:** *Administración Integral de Riesgos*

**Subproceso:** *Administrar Riesgos Integrales de la Institución*

**Procedimiento:** *Administrar Reportería para Organismos de Control*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N24        | N3         | N4         | NC         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Generar reportes para organismos de control                                       | 180    | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Verificar que éstos cumplan con requerimientos de organismos de control           | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Depositar las estructuras en los sitios preestablecidos por organismos de control | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    | Recibir acuse de validación   | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    | Emitir y enviar comunicación para organismos de control                           | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>235</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>56%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Captaciones*

**Subproceso:** *Comercialización de Productos*

**Procedimiento:** *Negociar Certificado Financiero con el Cliente*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N3         | N4         | N18        | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Revisar bases de datos y referidos                            | 5      |            |            |            | 1          |            |            |
| 2    | Visitar al cliente  | 15     |            |            |            | 1          |            |            |
| 3    | Cotizar y negociar tasa, plazo, monto                         | 5      |            |            |            | 1          |            |            |
| 4    | Cerrar negociación de certificado financiero                  | 5      |            |            |            | 1          |            |            |
| 5    | Solicitar documentación requerida en los respectivos manuales | 10     |            |            |            | 1          |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                                      |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>210</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                                       |        | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>40</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                                  |        | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>19%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Captaciones*

**Subproceso:** *Mantenimiento de Clientes en Sistema Informático*

**Procedimiento:** *Realizar Mantenimiento de Clientes*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N3         | N7         | N18        | N22        | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Registrar o actualizar información del cliente y/o beneficiarios en sistema informático             | 60     |            |            |            | 1          |            |            |
| 2    | Solicitar autorización de Oficial de Cumplimiento en caso de coincidencias con listas de observados | 20     |            |            |            | 1          |            |            |
| 3    | Generar documentos del sistema informático  | 8      |            |            |            | 1          |            |            |
| 4    | Archivar documentos en expediente de cliente  | 16     |            |            |            | 1          |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>210</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>104</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>50%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*  
**Proceso:** *Gestión de Captaciones*  
**Subproceso:** *Emisión de Certificados Financieros*  
**Procedimiento:** *Emitir Certificado Financiero*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N3         | N4         | N18        | N25        | N22        |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Llenar solicitud de Certificado Financiero  | 28     |            |            |            | 1          |            |            |
| 2    | Verificar contra el estado de cuenta o certificado financiero vencido que el valor de CF sea correcto | 8      |            |            |            |            | 1          |            |
| 3    | Aprobar Certificado Financiero  | 8      | 1          | 1          | 1          |            | 1          |            |
| 4    | Imprimir Certificado Financiero   | 12     |            |            |            |            | 1          |            |
| 5    | Receptar firmas autorizadas en CF   | 20     |            |            |            |            | 1          |            |
| 6    | Entregar Certificado Financiero a Cliente   | 20     |            |            |            | 1          |            |            |
| 7    | Archivar y custodiar documentos   | 12     |            |            |            |            | 1          |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>210</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>8</b>   | <b>8</b>   | <b>8</b>   | <b>48</b>  | <b>60</b>  | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>23%</b> | <b>14%</b> | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA  
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*  
**Proceso:** *Gestión de Captaciones*  
**Subproceso:** *Gestión de Cartera de Captaciones*  
**Procedimiento:** *Administrar Cartera de Captaciones*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N3         | N4         | N18        | N25        | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Controlar vencimientos de certificados financieros                  | 10     |            | 1          | 1          | 1          |            |            |
| 2    | Contactar al cliente de Certificados vencidos o por vencer          | 20     |            |            |            | 1          |            |            |
| 3    | Negociar renovación con cliente                                     | 10     |            |            |            | 1          |            |            |
| 4    | Cancelar certificado financiero según las instrucciones del cliente | 10     |            |            |            |            | 1          |            |
| 5    | Generar y entregar medio de pago                                    | 10     |            |            |            |            | 1          |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>210</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>0</b>   | <b>10</b>  | <b>10</b>  | <b>40</b>  | <b>20</b>  | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>0%</b>  | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>19%</b> | <b>5%</b>  | <b>0%</b>  |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Colocaciones*

**Subproceso:** *Mercadeo de Productos de Crédito y Contingentes*

**Procedimiento:** *Mercadear Productos de Crédito y Contingentes*

| Nro. | ACTIVIDAD                             | TIEMPO | N2         | N3         | N4         | N16        | NJ         | NT         |
|------|---------------------------------------|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Revisar bases de datos y referidos    | 15     |            |            |            | 1          |            |            |
| 2    | Visitar al cliente                    | 90     |            |            |            | 1          |            |            |
| 3    | Promocionar productos de colocaciones | 60     |            |            |            | 1          |            |            |
| 4    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>              |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>               |        | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>165</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>          |        | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>39%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Colocaciones*

**Subproceso:** *Conceder Crédito*

**Procedimiento:** *Conceder Crédito*

| Nro. | ACTIVIDAD                          | TIEMPO | N3         | N18        | N6         | N22        | N23        | N25        | NC         |
|------|------------------------------------|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Receptar solicitud de crédito      | 30     |            | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Calificar solicitud de crédito     | 120    | 1          | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Decidir sobre crédito              | 30     |            |            |            |            |            |            | 1          |
| 4    | Instrumentar crédito               | 60     |            |            |            | 1          |            |            |            |
| 5    | Instrumentar garantías del crédito | 60     |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 6    | Desembolsar crédito                | 30     |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 7    | Generar medio de pago              | 30     |            |            |            |            |            | 1          |            |
| 8    | Custodiar pagarés y garantías      | 10     |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 9    | Archivar documentos                | 60     |            |            |            | 1          | 1          |            |            |
| 10   |                                    |        |            |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>           |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>            |        | <b>120</b> | <b>150</b> | <b>60</b>  | <b>120</b> | <b>100</b> | <b>30</b>  | <b>30</b>  |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>       |        | <b>29%</b> | <b>36%</b> | <b>14%</b> | <b>29%</b> | <b>24%</b> | <b>7%</b>  | <b>7%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Colocaciones*

**Subproceso:** *Compra de Cartera*

**Procedimiento:** *Comprar Cartera*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N22        | N3         | N4         | N11        | NC         | N14        |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Contactar a la Administración de la Generadora de Cartera | 10     |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Solicitar cartera para comprar                            | 2      |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Recibir y analizar expedientes de potenciales clientes    | 20     |            | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Decidir compra de cartera                                 | 30     |            |            |            |            | 1          |            |
| 5    | Preparar información para cargar al sistema               | 30     |            |            |            | 1          |            |            |
| 6    | Cargar información al sistema                             | 5      |            |            |            |            |            | 1          |
| 7    | Instrumentar créditos                                     | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 8    | Realizar transferencia de fondos                          | 2      |            |            | 1          |            |            |            |
| 9    | Custodiar pagarés y garantías                             | 10     |            |            |            |            |            | 1          |
| 10   | Archivar documentos                                       | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                                  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                                   |        | <b>70</b>  | <b>32</b>  | <b>2</b>   | <b>30</b>  | <b>30</b>  | <b>15</b>  |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                              |        | <b>17%</b> | <b>8%</b>  | <b>0%</b>  | <b>7%</b>  | <b>7%</b>  | <b>4%</b>  |

**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Colocaciones*

**Subproceso:** *Gestión de Contingentes*

**Procedimiento:** *Gestionar Contingentes*

| Nro. | ACTIVIDAD                      | TIEMPO | N16        | N3         | N6         | N22        | N23        | N11        | NC         |
|------|--------------------------------|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Receptar solicitud de cliente  | 15     | 1          |            |            |            |            |            |            |
| 2    | Calificar solicitud            | 20     | 1          | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Decidir sobre contingente      | 30     |            |            |            |            |            |            | 1          |
| 4    | Instrumentar contingente       | 20     |            |            |            | 1          |            |            |            |
| 5    | Instrumentar garantías         | 10     |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 6    | Registrar contingente          | 5      |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 7    | Emitir contingente             | 10     |            |            |            |            |            | 1          |            |
| 8    | Entregar contingente a cliente | 5      |            |            |            | 1          |            |            |            |
| 9    | Pagar o cancelar contingente   | 5      |            |            |            |            | 1          |            |            |
| 10   | Archivar documentos            | 10     |            |            |            |            | 1          |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>       |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>        |        | <b>35</b>  | <b>20</b>  | <b>10</b>  | <b>25</b>  | <b>20</b>  | <b>10</b>  | <b>30</b>  |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>8%</b>  | <b>5%</b>  | <b>2%</b>  | <b>6%</b>  | <b>5%</b>  | <b>2%</b>  | <b>7%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Colocaciones*

**Subproceso:** *Liberación de Garantías*

**Procedimiento:** *Liberar Garantías*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N22        | N11        | N6         | N2         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Receptar solicitud de cliente                        | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Verificar que el crédito este cancelado              | 4      |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Entregar pagaré                                      | 15     |            | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Anular pagaré y devolver al cliente                  | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    | Verifica que garantía no este atada a otra operación | 5      |            | 1          |            |            |            |            |
| 6    | Elaborar minuta                                      | 5      |            |            | 1          |            |            |            |
| 7    | Liberar garantía                                     | 5      |            |            |            | 1          |            |            |
| 8    | Registrar liberación de garantías                    | 10     |            | 1          |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                             |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                              |        | <b>15</b>  | <b>34</b>  | <b>5</b>   | <b>5</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                         |        | <b>4%</b>  | <b>8%</b>  | <b>1%</b>  | <b>1%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Interna*

**Procedimiento:** *Realizar Campañas Preventivas*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N12        | N13        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Generar reportes de vencimientos   | 2      | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Seleccionar clientes que tengan cuotas por vencer con 4 días de anticipación | 20     |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Enviar detalle de clientes y mensaje a proveedor de servicio                 | 5      |            | 1          |            |            |            |            |
| 4    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>2</b>   | <b>25</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>0%</b>  | <b>6%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Interna*

**Procedimiento:** *Cobrar Cartera Normal*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N23        | N16        | N19        | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Obtener información de pagos realizados   | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Registrar pagos en el sistema   | 150    | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Identificar depósitos realizados por los clientes   | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    | Notificar a Oficiales de Crédito y Gestores de Cobranzas, en caso de existir depósitos no identificados | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    | Dar respuesta a requerimiento de Asistente de Operaciones   | 10     |            | 1          | 1          |            |            |            |
| 6    | Receptar comunicación de Oficiales de Crédito y Gestores de Cobranzas                                   | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 7    | Registrar pagos en el sistema, ó registrar depósito no identificado                                     | 3      | 1          |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>178</b> | <b>10</b>  | <b>10</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>42%</b> | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Interna*

**Procedimiento:** *Transferir a Cartera Vencida*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N10        | N11        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Transferir a vencida la cartera por falta de pago, conforme a las disposiciones emitidas por la SBS | 2      |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Registrar la transferencia de cartera a vencida   | 3      | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 4    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>3</b>   | <b>2</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>1%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Interna*

**Procedimiento:** *Cobrar Cartera en Mora*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N13        | N19        | N23        | N16        | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Generar reportes del sistema  | 2      | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Notificar a Oficiales de Crédito y Gestores de Cobranzas los clientes a ser gestionados | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Realizar llamadas telefónicas   | 40     | 1          | 1          |            | 1          |            |            |
| 4    | Realizar visitas a deudores y garantes  | 75     | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 5    | Registrar gestiones realizadas  | 20     |            |            | 1          |            |            |            |
| 6    | Registrar pago en el sistema  | 3      |            |            | 1          |            |            |            |
| 7    | Realizar compromisos de pagos con el cliente  | 15     | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 8    | Dar seguimiento a compromisos de pago   | 40     | 1          |            |            |            |            |            |
| 9    | Informar a Gerencia General resultados de gestión de cobranzas                          | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>237</b> | <b>130</b> | <b>23</b>  | <b>40</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>56%</b> | <b>31%</b> | <b>5%</b>  | <b>10%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*  
**Proceso:** *Gestión de Recuperación*  
**Subproceso:** *Refinanciamientos o Reestructuraciones*  
**Procedimiento:** *Refinanciar o Reestructurar Créditos*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N19        | N13        | N11        | N23        | N2         | N6         | N22        | NC         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Receptar solicitud de cliente  | 10     | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 2    | Revisar calificación de cliente, hasta B2 para refinanciamientos, y desde C1 en adelante para reestructuración | 5      | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 3    | Negociar con cliente el refinanciamiento o reestructuración del crédito  | 10     | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 4    | Solicitar documentación requerida en los respectivos manuales  | 5      | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 5    | Establecer condiciones de crédito  | 20     |            | 1          |            |            |            |            |            |            |
| 6    | Preliminar valores a ser cancelados por el cliente   | 5      |            |            | 1          |            |            |            |            |            |
| 7    | Preparar y presentar informe para Comités de Crédito   | 20     |            | 1          |            |            |            |            |            |            |
| 8    | Aprobar refinanciamiento o reestructuración de crédito   | 15     |            |            |            |            |            |            |            | 1          |
| 9    | Cobrar valores a cliente   | 5      |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 10   | Solicitar cita en Centro de Mediación  | 4      | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 11   | Notificar a cliente de la cita   | 4      | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 12   | Firmar Acuerdo judicial  | 30     |            |            |            |            | 1          | 1          |            |            |
| 13   | Emitir tabla de pagos  | 15     |            |            | 1          |            |            |            |            |            |
| 14   | Emitir liquidación y registrar datos   | 5      |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 15   | Cancelar crédito en mora   | 5      |            |            |            | 1          |            |            |            |            |
| 16   | Entregar liquidación a cliente   | 2      | 1          |            |            |            |            |            |            |            |
| 17   | Custodiar acuerdo judicial   | 10     |            |            | 1          |            |            |            |            |            |
| 18   | Archivar documentos  | 10     |            |            |            |            |            |            | 1          |            |
| 19   |  |        |            |            |            |            |            |            |            |            |
| 20   |  |        |            |            |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>40</b>  | <b>40</b>  | <b>30</b>  | <b>15</b>  | <b>30</b>  | <b>30</b>  | <b>10</b>  | <b>15</b>  |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>10%</b> | <b>10%</b> | <b>7%</b>  | <b>4%</b>  | <b>7%</b>  | <b>7%</b>  | <b>2%</b>  | <b>4%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cobranza Externa*

**Procedimiento:** *Gestionar Cobranza Judicial*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N6         | N13        | N11        | N4         | N19        | N23        |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Recibir de Gestores de Cobranzas detalle de clientes a ser demandados                    | 2      |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Consolidar y presentar detalle de clientes a ser demandados                              | 60     |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Aprobar detalle de clientes a ser demandados   | 5      |            |            |            | 1          |            |            |
| 4    | Asignar carteta a Asesor Legal   | 5      |            |            |            | 1          |            |            |
| 5    | Preparar expediente y documentación para iniciar demanda                                 | 60     |            |            |            |            | 1          |            |
| 6    | Entregar a Asesor Legal expediente de cliente y demás documentación para iniciar demanda | 5      |            |            |            |            | 1          |            |
| 7    | Presentar demanda  | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 8    | Recibir calificación de demanda  | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 9    | Notificar a operaciones para registro de demanda   | 3      | 1          |            |            |            |            |            |
| 10   | Cambiar estatus de créditos en demanda   | 2      |            |            | 1          |            |            |            |
| 11   | Dar seguimiento a demanda  | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 12   | Cargar costos judiciales   | 4      |            |            |            |            |            | 1          |
| 13   | Recibir sentencia dictada por Juez   | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 14   | Registrar pago de valores por parte del demandado y cancelar crédito                     | 5      |            |            |            |            |            | 1          |
| 15   | Apelar o solicitar insolvencia de deudores   | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 16   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>143</b> | <b>62</b>  | <b>2</b>   | <b>10</b>  | <b>65</b>  | <b>9</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>34%</b> | <b>15%</b> | <b>0%</b>  | <b>2%</b>  | <b>15%</b> | <b>2%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cartera Castigada*

**Procedimiento:** *Castigar Cartera*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N11        | N3         | N4         | N13        | N6         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Generar reporte de créditos con cuotas vencidas por más de 1080 días | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Elaborar reporte de operaciones a ser Castigadas                     | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Revisar reporte de operaciones a ser castigadas                      | 10     |            |            |            | 1          | 1          |            |
| 4    | Elaborar acta de créditos castigados                                 | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    | Castigar créditos y sus misceláneos                                  | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 6    | Elaborar comunicación de créditos castigados a la SBS                | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 7    | Recibir respuesta de la SBS  | 2      | 1          |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>52</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>10</b>  | <b>10</b>  | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>12%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Productos y Servicios*

**Proceso:** *Gestión de Recuperación*

**Subproceso:** *Cartera Castigada*

**Procedimiento:** *Recuperar Cartera Castigada*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N19        | N23        | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Gestionar recuperación de cartera castigada   | 10     |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Negociar con cliente forma de pago de cartera castigada                                       | 120    |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Poner a consideración de Gerencia General propuesta de pago, en caso de solicitar condonación | 45     | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Cancelar cartera castigada  | 5      |            |            | 1          |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>45</b>  | <b>175</b> | <b>5</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>11%</b> | <b>42%</b> | <b>1%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Operaciones*

**Proceso:** *Manejo de Operaciones*

**Subproceso:** *Aseguramiento de Integridad de Operaciones*

**Procedimiento:** *Asegurar la Integridad de las Operaciones*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N11        | N3         | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Verificar la ejecución correcta de procesos automáticos de fin/ inicio de día | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Solicitar respaldos de movimientos diarios                                    | 3      | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Dar mantenimiento a variables de servicios financieros                        | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>23</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>5%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA  
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*

**Proceso:** *Gestión de Talento Humano*

**Subproceso:** *Administración de Personal*

**Procedimiento:** *Establecer Políticas para la Gestión de Talento Humano*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N15        | N1         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Levantar perfiles y funciones para cada cargo                                 | 30     |            | 1          |            |            |            | 1          |
| 2    | Elaborar propuesta de Manual de Perfiles y Funciones                          | 60     |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Presentar propuesta a Gerencia General  | 60     | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Presentar propuesta de Manual a Directorio para su aprobación                 | 10     |            | 1          | 1          |            |            |            |
| 5    | Difundir Manual de perfiles y funciones a empleados y funcionarios de entidad | 3      |            | 1          |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>60</b>  | <b>163</b> | <b>10</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>30</b>  |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>14%</b> | <b>39%</b> | <b>2%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>7%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA  
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*

**Proceso:** *Gestión de Talento Humano*

**Subproceso:** *Administración de Personal*

**Procedimiento:** *Vincular Personal a la Institución*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N2         | N3         | N4         | N15        | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Planificar los requerimientos de personal          | 30     |            |            |            |            | 1          |            |
| 2    | Analizar y evaluar requerimientos de personal      | 15     |            |            |            | 1          |            |            |
| 3    | Aprobar nuevas contrataciones                      | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    | Realizar Selección                                 | 180    |            |            |            | 1          |            |            |
| 5    | Contratar Personal                                 | 30     |            |            |            | 1          |            |            |
| 6    | Coordinar proceso de Inducción de nuevos Empleados | 30     |            |            |            | 1          |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                           |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                            |        | <b>15</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>255</b> | <b>30</b>  | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                       |        | <b>4%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>61%</b> | <b>7%</b>  | <b>0%</b>  |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*

**Proceso:** *Gestión de Talento Humano*

**Subproceso:** *Administración de Personal*

**Procedimiento:** *Garantizar la Permanencia del Personal*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N2         | N3         | N4         | N15        | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Crear un clima laboral adecuado   | 60     |            |            |            | 1          |            |            |
| 2    | Gestionar licencias, permisos y vacaciones                                | 30     |            |            |            | 1          |            |            |
| 3    | Capacitar al personal conforme a los requerimientos del cargo desempeñado | 60     |            |            |            | 1          |            |            |
| 4    | Realizar mantenimiento de Plan de Carrera o Promoción                     | 30     | 1          |            |            | 1          |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>   |        | <b>30</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>180</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>  |        | <b>7%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>43%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*  
**Proceso:** *Gestión de Talento Humano*  
**Subproceso:** *Administración de Personal*  
**Procedimiento:** *Desvincular al Personal*

| VA   |  |            | SVA         |        |            |         |         | ACTIVIDADES | Tiempo unitario (minutos) |     |     |     |     |
|------|--|------------|-------------|--------|------------|---------|---------|-------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|
| No.  | VA Cliente   | VA Empresa | Preparación | Demora | Movimiento | Control | Archivo |             |                           |     |     |     |     |
| Nro. | ACTIVIDAD  |            |             |        |            |         | TIEMPO  | N15         | N25                       | N4  | N5  | NJ  | NT  |
| 1    | Recibir informe de Jefe inmediato o renuncia de empleado |            |             |        |            |         | 5       | 1           |                           |     |     |     |     |
| 2    | Receptar puesto del funcionario saliente                 |            |             |        |            |         | 60      | 1           |                           |     |     |     |     |
| 3    | Finalizar relación laboral                               |            |             |        |            |         | 20      | 1           |                           |     |     |     |     |
| 4    | Generar y revisar Acta de finiquito                      |            |             |        |            |         | 60      | 1           |                           | 1   | 1   |     |     |
| 5    | Generar medio de pago                                    |            |             |        |            |         | 5       |             | 1                         |     |     |     |     |
| 6    | Cancelar liquidaciones laborales                         |            |             |        |            |         | 30      | 1           |                           |     |     |     |     |
| 7    |  |            |             |        |            |         |         |             |                           |     |     |     |     |
| 8    |  |            |             |        |            |         |         |             |                           |     |     |     |     |
| 9    |  |            |             |        |            |         |         |             |                           |     |     |     |     |
| 10   |  |            |             |        |            |         |         |             |                           |     |     |     |     |
|      | TIEMPO DISPONIBLE  |            |             |        |            |         |         | 420         | 420                       | 420 | 420 | 420 | 420 |
|      | TIEMPO UTILIZADO   |            |             |        |            |         |         | 175         | 5                         | 60  | 60  | 0   | 0   |
|      | % CAPACIDAD UTILIZADA                                    |            |             |        |            |         |         | 42%         | 1%                        | 14% | 14% | 0%  | 0%  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*

**Proceso:** *Gestión de Talento Humano*

**Subproceso:** *Administración de Remuneraciones*

**Procedimiento:** *Administrar Remuneraciones*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N15        | N3         | N4         | N11        | N10        | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Generar roles de pagos (rol mensual y de provisiones, XIII, XIV, Utilidades) | 120    | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Legalizar roles de pagos   | 30     | 1          |            | 1          |            |            |            |
| 3    | Solicitar transferencia de valores   | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    | Cargar información para pago de nómina                                       | 2      |            |            |            | 1          |            |            |
| 5    | Aprobar transferencia de valores   | 2      |            |            | 1          |            |            |            |
| 6    | Contabilizar roles de pago   | 10     |            |            |            |            | 1          |            |
| 7    | Emitir roles individuales  | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 8    | Entregar roles individuales a personal                                       | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 9    | Archivar y custodiar documentos  | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>185</b> | <b>0</b>   | <b>32</b>  | <b>2</b>   | <b>10</b>  | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>44%</b> | <b>0%</b>  | <b>8%</b>  | <b>0%</b>  | <b>2%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*  
**Proceso:** *Gestión Contable*  
**Subproceso:** *Gestionar la Contabilidad*  
**Procedimiento:** *Administrar la Contabilidad*

| Nro. | ACTIVIDAD                                 | TIEMPO | N10        | N21        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Revisar y aplicar la normativa contable   | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Procesar movimientos contables            | 180    |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Preparar y difundir información contable  | 120    | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    | Archivar y custodiar documentos contables | 2      | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                   |        | <b>182</b> | <b>180</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>              |        | <b>43%</b> | <b>43%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*

**Proceso:** *Gestión Contable*

**Subproceso:** *Gestionar la Contabilidad*

**Procedimiento:** *Procesar Información Tributaria*

| Nro. | ACTIVIDAD                              | TIEMPO | N10        | N21        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Recopilar y validar retenciones        | 15     |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Elaborar anexos y formularios para SRI | 150    | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Declarar tributos                      | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>               |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                |        | <b>180</b> | <b>15</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>           |        | <b>43%</b> | <b>4%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*

**Proceso:** *Gestión Contable*

**Subproceso:** *Gestionar la Contabilidad*

**Procedimiento:** *Procesar Comprobantes de Pago*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N10        | N21        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Recibir documentos autorizados para procesar pagos        | 2      | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Registrar comprobante de pago                             | 5      |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Verificar afectación correcta de cuentas                  | 2      | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    | Registrar firmas de responsabilidad en documento contable | 2      | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 5    | Entregar comprobantes contables                           | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 6    | Archivar y custodiar documentos contables                 | 2      | 1          |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                                  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                                   |        | <b>13</b>  | <b>7</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                              |        | <b>3%</b>  | <b>2%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión Administrativa*  
**Proceso:** *Gestión Contable*  
**Subproceso:** *Gestionar la Contabilidad*  
**Procedimiento:** *Cerrar Balances*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N10        | N21        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Registrar asientos de cierre de fin de día, mes y año       | 60     |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Verificar cuadre de cuentas previo el cierre de operaciones | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 4    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                                    |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                                     |        | <b>30</b>  | <b>60</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                                |        | <b>7%</b>  | <b>14%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |

**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA  
ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Control y Asesoría*

**Proceso:** *Gestión de Auditoría*

**Subproceso:** *Auditar Operaciones y Gestión*

**Procedimiento:** *Auditar Operaciones y Gestión*

| Nro. | ACTIVIDAD                    | TIEMPO | N5          | N3         | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|------------------------------|--------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Planear auditorias           | 90     | 1           |            |            |            |            |            |
| 2    | Desarrollar auditorias       | 180    | 1           |            |            |            |            |            |
| 3    | Informar resultados          | 120    | 1           |            |            |            |            |            |
| 4    | Dar seguimiento a resultados | 90     | 1           |            |            |            |            |            |
| 5    |                              |        |             |            |            |            |            |            |
| 6    |                              |        |             |            |            |            |            |            |
| 7    |                              |        |             |            |            |            |            |            |
| 8    |                              |        |             |            |            |            |            |            |
| 9    |                              |        |             |            |            |            |            |            |
| 10   |                              |        |             |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>     |        | <b>420</b>  | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>      |        | <b>480</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b> |        | <b>114%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Control y Asesoría*

**Proceso:** *Gestión de Auditoría*

**Subproceso:** *Prestar Soporte a Consultas y Requerimientos*

**Procedimiento:** *Prestar Soporte a Consultas y Requerimientos*

| Nro. | ACTIVIDAD   | TIEMPO | N5         | N3         | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Prestar soporte a consultas                               | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Atender requerimientos de organismos de control           | 45     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Dar soporte a requerimientos de auditorías externas y SBS | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                                  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                                   |        | <b>105</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                              |        | <b>25%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Control y Asesoría*

**Proceso:** *Gestión de Cumplimiento*

**Subproceso:** *Gestionar Control y Prevención de lavado de Activos*

**Procedimiento:** *Gestionar Prevención de lavado de Activos*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N1         | N8         | N4         | N5         | NC         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Disponer la aplicación de políticas para control y prevención de lavado de activos | 5      | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Aplicar políticas emitidas por el Directorio                                       | 90     |            |            |            |            |            | 1          |
| 3    | Realizar seguimiento a la aplicación de las políticas                              | 180    |            | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Emitir informes de Gestión mensuales y anual                                       | 15     |            | 1          |            |            |            |            |
| 5    | Dar por conocido los informes presentados  | 30     | 1          |            |            |            | 1          |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>35</b>  | <b>195</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>30</b>  | <b>90</b>  |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>8%</b>  | <b>46%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>7%</b>  | <b>21%</b> |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Control y Asesoría*

**Proceso:** *Gestión de Cumplimiento*

**Subproceso:** *Gestionar Control y Prevención de lavado de Activos*

**Procedimiento:** *Capacitar al Personal*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N8         | N3         | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Capacitar al personal en temas de prevención de lavado de activos              | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Evaluar al personal  | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Comunicar resultados de capacitación a Talento Humano y Comité de Cumplimiento | 45     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>   |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>  |        | <b>105</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>   |        | <b>25%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones*

**Proceso:** *Gestión de Sistemas en Producción*

**Subproceso:** *Gestión de Bases de Datos*

**Procedimiento:** *Gestionar Base de Datos*

| Nro. | ACTIVIDAD                                       | TIEMPO | N12        | N14        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Realizar respaldos periódicos                   | 30     |            | 1          |            |            |            |            |
| 2    | Realizar pruebas de integridad de respaldos     | 15     |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Monitorear de carga y espacio de almacenamiento | 10     |            | 1          |            |            |            |            |
| 4    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                        |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                         |        | <b>0</b>   | <b>55</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                    |        | <b>0%</b>  | <b>13%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones*

**Proceso:** *Gestión de Sistemas en Producción*

**Subproceso:** *Gestión de Información*

**Procedimiento:** *Gestionar Información*

| Nro. | ACTIVIDAD                                      | TIEMPO | N12        | N14        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Mantener el modelo de datos corporativo        | 45     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Elaborar reportes generales y especializados   | 30     |            | 1          |            |            |            |            |
| 3    | Elaborar estructuras para entidades de control | 30     |            | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Planificar y ejecutar procesos batch           | 15     |            | 1          |            |            |            |            |
| 5    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                       |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                        |        | <b>45</b>  | <b>75</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                   |        | <b>11%</b> | <b>18%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones*

**Proceso:** *Gestión de Sistemas en Desarrollo*

**Subproceso:** *Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software*

**Procedimiento:** *Gestionar Proyectos de Desarrollo*

| Nro. | ACTIVIDAD                                 | TIEMPO | N12        | N14        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Realizar levantamiento de requerimientos  | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Analizar requerimientos                   | 90     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Diseñar software en base a requerimientos | 180    | 1          | 1          |            |            |            |            |
| 4    | Implementar Software                      | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |   |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |   |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                  |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                   |        | <b>360</b> | <b>180</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>              |        | <b>86%</b> | <b>43%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |

**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Tecnología y Telecomunicaciones*

**Proceso:** *Gestión de Seguridad de la Información*

**Subproceso:** *Gestión de Riesgos Informáticos*

**Procedimiento:** *Administrar Riesgos Informáticos*

| Nro. | ACTIVIDAD  | TIEMPO | N12        | N14        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Analizar escenarios catastróficos y recuperación | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Definir tiempos de recuperación y pruebas        | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Administrar Plan de contingencia                 | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                         |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                          |        | <b>35</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                     |        | <b>8%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Procesos*

**Proceso:** *Gestión de Procesos*

**Subproceso:** *Gestión de Políticas*

**Procedimiento:** *Gestionar Políticas*

| Nro. | ACTIVIDAD                                    | TIEMPO | N28        | N14        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|--|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Elaborar propuesta de normativa interna      | 120    | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Actualizar o modificar normativa interna     | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Someter a consideración de Dueño del proceso | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>                     |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>                      |        | <b>195</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>                 |        | <b>46%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |





**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Procesos*

**Proceso:** *Gestión de Procesos*

**Subproceso:** *Levantamiento y Documentación de Procesos*

**Procedimiento:** *Administrar Procesos*

| Nro. | ACTIVIDAD                        | TIEMPO | N28        | N14        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|----------------------------------|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Levantar procesos                | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Inventariar Procesos             | 30     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Monitorear procesos              | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    | Controlar Cadena de Valor        | 15     | 1          |            |            |            |            |            |
| 5    | Realizar seguimiento de procesos | 45     | 1          |            |            |            |            |            |
| 6    |                                  |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |                                  |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |                                  |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |                                  |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |                                  |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>         |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>          |        | <b>210</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>     |        | <b>50%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



**SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A FIDASA**  
**ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTALADA**

**Macroproceso:** *Gestión de Procesos*

**Proceso:** *Gestión de Procesos*

**Subproceso:** *Medición de Gestión de Procesos*

**Procedimiento:** *Análisis y Mejora de Procesos*

| Nro. | ACTIVIDAD                             | TIEMPO | N28        | N14        | N4         | N5         | NJ         | NT         |
|------|---------------------------------------|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | Establecer indicadores de Gestión     | 10     | 1          |            |            |            |            |            |
| 2    | Administrar cuadro Tablero de Control | 45     | 1          |            |            |            |            |            |
| 3    | Proponer mejora en procesos           | 60     | 1          |            |            |            |            |            |
| 4    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 5    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 6    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 7    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 8    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 9    |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
| 10   |                                       |        |            |            |            |            |            |            |
|      | <b>TIEMPO DISPONIBLE</b>              |        | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> | <b>420</b> |
|      | <b>TIEMPO UTILIZADO</b>               |        | <b>115</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|      | <b>% CAPACIDAD UTILIZADA</b>          |        | <b>27%</b> | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |



## ANEXO 05: AVA – PROPUESTA DE MEJORA

| Resultados de Análisis de Valor Agregado<br>Propuesta de Mejora |  | Generan Valor |     | No generan valor |     |     |     |     | Tiempo<br>utilizado | Tiempo<br>con valor<br>agregado | IVA    |
|---|--|---------------|-----|------------------|-----|-----|-----|-----|---------------------|---------------------------------|--------|
| Código  | Procedimientos   | (1)           | (2) | (3)              | (4) | (5) | (6) | (7) | (8)                 | (9)                             | (10)   |
| PE1.01.01.01  | Elaborar Plan Estratégico  | 0             | 150 | 30               | 0   | 35  | 60  | 0   | 275                 | 150                             | 54.55% |
| PE1.01.01.02  | Monitorear y controlar Plan Estratégico  | 0             | 150 | 30               | 0   | 15  | 10  | 0   | 205                 | 150                             | 73.17% |
| PE1.02.01.01  | Elaborar Presupuesto Anual   | 0             | 10  | 110              | 0   | 15  | 30  | 0   | 165                 | 10                              | 6.06%  |
| PE1.02.01.02  | Controlar la Ejecución Presupuestaria  | 0             | 30  | 15               | 0   | 0   | 5   | 0   | 50                  | 30                              | 60.00% |
| PE1.02.01.03  | Administrar Liquidez Institucional   | 0             | 45  | 45               | 0   | 0   | 50  | 0   | 140                 | 45                              | 32.14% |
| PE2.01.01.01  | Gestionar Comités  | 0             | 45  | 90               | 0   | 0   | 0   | 0   | 135                 | 45                              | 33.33% |
| PE2.01.01.02  | Emitir Estrategias y Normativa para el<br>Funcionamiento del Negocio                   | 0             | 35  | 15               | 0   | 0   | 0   | 0   | 50                  | 35                              | 70.00% |
| PE2.01.01.03  | Coordinar Gestión Estratégica de la<br>Institución                                     | 0             | 15  | 0                | 0   | 0   | 15  | 0   | 30                  | 15                              | 50.00% |
| PE3.01.01.01  | Administrar Riesgos Integrales   | 0             | 105 | 45               | 0   | 0   | 50  | 0   | 200                 | 105                             | 52.50% |
| PE3.01.01.02  | Administrar Riesgos de Mercado y Liquidez  | 0             | 60  | 30               | 0   | 0   | 80  | 0   | 170                 | 60                              | 35.29% |
| PE3.01.01.03  | Administrar Riesgos de Crédito   | 0             | 120 | 5                | 0   | 0   | 90  | 0   | 215                 | 120                             | 55.81% |
| PE3.01.01.04  | Administrar Riesgo Operativo   | 0             | 15  | 105              | 0   | 0   | 60  | 0   | 180                 | 15                              | 8.33%  |
| PE3.01.01.05  | Administrar Reportería para Organismos de<br>Control                                   | 0             | 10  | 120              | 0   | 5   | 10  | 0   | 145                 | 10                              | 6.90%  |
| PP1.02.01.01  | Negociar Certificado Financiero con el<br>Cliente                                      | 0             | 5   | 10               | 0   | 15  | 10  | 0   | 40                  | 5                               | 12.50% |
| PP1.02.02.01  | Realizar Mantenimiento de Clientes   | 0             | 0   | 30               | 6   | 0   | 5   | 12  | 53                  | 0                               | 0.00%  |
| PP1.02.03.01  | Emitir Certificado Financiero  | 20            | 8   | 40               | 0   | 0   | 16  | 12  | 96                  | 28                              | 29.17% |
| PP1.02.04.01  | Administrar Cartera de Captaciones<br>Mercadear Productos de Crédito y<br>Contingentes | 20            | 20  | 0                | 0   | 0   | 10  | 0   | 50                  | 40                              | 80.00% |
| PP1.03.01.01  | Conceder Crédito   | 120           | 0   | 15               | 0   | 0   | 0   | 0   | 135                 | 120                             | 88.89% |
| PP1.03.02.01  | Comprar Cartera  | 30            | 40  | 60               | 60  | 0   | 150 | 60  | 400                 | 70                              | 17.50% |
| PP1.03.03.01  |  | 0             | 42  | 47               | 30  | 0   | 20  | 10  | 149                 | 42                              | 28.19% |



| Resultados de Análisis de Valor Agregado<br>Propuesta de Mejora |  | Generan Valor |     | No generan valor |     |     |     |     | Tiempo<br>utilizado | Tiempo<br>con valor<br>agregado | IVA    |
|---|--|---------------|-----|------------------|-----|-----|-----|-----|---------------------|---------------------------------|--------|
| Código  | Procedimientos   | (1)           | (2) | (3)              | (4) | (5) | (6) | (7) | (8)                 | (9)                             | (10)   |
| PP1.03.04.01  | Gestionar Contingentes   | 35            | 10  | 45               | 0   | 5   | 15  | 10  | 120                 | 45                              | 37.50% |
| PP1.03.05.01  | Liberar Garantías  | 15            | 0   | 14               | 0   | 10  | 15  | 0   | 54                  | 15                              | 27.78% |
| PP1.04.01.01  | Realizar Campañas Preventivas  | 0             | 5   | 5                | 0   | 0   | 0   | 0   | 10                  | 5                               | 50.00% |
| PP1.04.01.02  | Cobrar Cartera Normal  | 0             | 153 | 5                | 10  | 20  | 0   | 0   | 188                 | 153                             | 81.38% |
| PP1.04.01.03  | Transferir a Cartera Vencida   | 0             | 0   | 0                | 0   | 0   | 0   | 0   | 0                   | 0                               | 0.00%  |
| PP1.04.01.04  | Cobrar Cartera en Mora   | 15            | 23  | 2                | 0   | 0   | 175 | 0   | 215                 | 38                              | 17.67% |
| PP1.04.02.01  | Refinanciar o Reestructurar Créditos   | 15            | 5   | 59               | 5   | 0   | 5   | 0   | 89                  | 20                              | 22.47% |
| PP1.04.03.01  | Gestionar Cobranza Judicial  | 0             | 5   | 107              | 0   | 10  | 10  | 0   | 132                 | 5                               | 3.79%  |
| PP1.04.04.01  | Castigar Cartera   | 0             | 10  | 25               | 0   | 0   | 17  | 0   | 52                  | 10                              | 19.23% |
| PP1.04.04.02  | Recuperar Cartera Castigada  | 45            | 5   | 130              | 0   | 0   | 0   | 0   | 180                 | 50                              | 27.78% |
| PA1.01.01.01  | Asegurar la Integridad de las Operaciones<br>Establecer Políticas para la Gestión de<br>Talento Humano | 0             | 10  | 0                | 0   | 0   | 13  | 0   | 23                  | 10                              | 43.48% |
| PA2.01.01.01  | Vincular Personal a la Institución   | 0             | 33  | 30               | 0   | 25  | 0   | 0   | 88                  | 33                              | 37.50% |
| PA2.01.01.02  | Garantizar la Permanencia del Personal   | 0             | 45  | 120              | 0   | 0   | 15  | 0   | 180                 | 45                              | 25.00% |
| PA2.01.01.03  | Desvincular al Personal  | 0             | 40  | 30               | 0   | 0   | 45  | 0   | 115                 | 40                              | 34.78% |
| PA2.01.01.04  | Administrar Remuneraciones   | 0             | 30  | 10               | 0   | 0   | 45  | 0   | 85                  | 30                              | 35.29% |
| PA2.01.02.01  | Administrar la Contabilidad  | 0             | 2   | 35               | 15  | 2   | 20  | 5   | 79                  | 2                               | 2.53%  |
| PA2.03.01.01  | Procesar Información Tributaria  | 0             | 120 | 180              | 0   | 0   | 60  | 2   | 362                 | 120                             | 33.15% |
| PA2.03.01.02  | Procesar Comprobantes de Pago  | 0             | 30  | 105              | 0   | 0   | 0   | 0   | 135                 | 30                              | 22.22% |
| PA2.03.01.03  | Cerrar Balances  | 0             | 5   | 2                | 0   | 0   | 4   | 2   | 13                  | 5                               | 38.46% |
| PA2.03.01.04  | Auditar Operaciones y Gestión<br>Prestar Soporte a Consultas y<br>Requerimientos                       | 0             | 30  | 60               | 0   | 0   | 0   | 0   | 90                  | 30                              | 33.33% |
| PA3.01.01.01  | Auditar Operaciones y Gestión<br>Prestar Soporte a Consultas y<br>Requerimientos                       | 0             | 180 | 210              | 0   | 0   | 0   | 0   | 390                 | 180                             | 46.15% |
| PA3.01.02.01  | Gestionar Prevención de lavado de Activos  | 0             | 45  | 15               | 0   | 0   | 0   | 0   | 60                  | 45                              | 75.00% |
| PA3.02.01.01  | Capacitar al Personal  | 0             | 120 | 20               | 0   | 0   | 120 | 0   | 260                 | 120                             | 46.15% |
| PA3.02.01.02  | Gestionar Base de Datos  | 0             | 30  | 0                | 0   | 0   | 45  | 0   | 75                  | 30                              | 40.00% |
| PA4.01.04.01  |  | 0             | 30  | 0                | 0   | 0   | 25  | 0   | 55                  | 30                              | 54.55% |



| Resultados de Análisis de Valor Agregado<br>Propuesta de Mejora |                                   | Generan Valor |              | No generan valor |             |             |              |             | Tiempo<br>utilizado | Tiempo<br>con valor<br>agregado | IVA           |
|---|-----------------------------------|---------------|--------------|------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------------------|---------------------------------|---------------|
| Código  | Procedimientos                    | (1)           | (2)          | (3)              | (4)         | (5)         | (6)          | (7)         | (8)                 | (9)                             | (10)          |
| PA4.01.05.01  | Gestionar Información             | 0             | 30           | 45               | 0           | 0           | 0            | 0           | 75                  | 30                              | 40.00%        |
| PA4.02.01.01  | Gestionar Proyectos de Desarrollo | 0             | 30           | 240              | 0           | 0           | 0            | 0           | 270                 | 30                              | 11.11%        |
| PA4.05.04.01  | Administrar Riesgos Informáticos  | 0             | 10           | 25               | 0           | 0           | 0            | 0           | 35                  | 10                              | 28.57%        |
| PA5.01.01.01  | Gestionar Políticas               | 0             | 15           | 90               | 0           | 0           | 0            | 0           | 105                 | 15                              | 14.29%        |
| PA5.01.02.01  | Administrar Procesos              | 0             | 60           | 90               | 0           | 0           | 60           | 0           | 210                 | 60                              | 28.57%        |
| PA5.01.03.01  | Análisis y Mejora de Procesos     | 0             | 105          | 0                | 0           | 0           | 10           | 0           | 115                 | 105                             | 91.30%        |
| <b>PROMEDIO TOTAL</b>   |                                   | <b>6.18</b>   | <b>41.59</b> | <b>49.82</b>     | <b>2.47</b> | <b>3.08</b> | <b>26.86</b> | <b>2.22</b> | <b>132.22</b>       | <b>47.76</b>                    | <b>36.13%</b> |

Nomenclatura:

- (1) Valor Agregado para al Cliente (VAC)
- (2) Valor Agregado para la empresa (VAE)
- (3) Preparación
- (4) Demora
- (5) Movimiento
- (6) Control
- (7) Archivo
- (8) TOTAL = 1+2+3+4+5+6+7
- (9) TIEMPO DE VALOR AGREGADO
- (10) ÍNDICE DE VALOR AGREGADO (IVA)



## ANEXO 06: ACI – PROPUESTA DE MEJORA

| Código       | N2 | N3  | N4  | N5 | N6 | N7 | N8 | N9  | N10 | N11 | N12 | N13 | N14 | N15 | N16 | N17 | N18 | N19 | N20 | N21 | N22 | N23 | N24 | N25 | N26 | N27 | N28 |
|--------------|----|-----|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| PE1.01.01.01 | 5  | 240 | 240 | 60 | 0  | 0  | 0  | 60  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE1.01.01.02 | 20 | 55  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE1.02.01.01 | 30 | 0   | 150 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE1.02.01.02 | 15 | 0   | 35  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 5   | 0   | 0   | 0   |
| PE1.02.01.03 | 10 | 0   | 70  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 90  | 0   | 0   | 0   |
| PE2.01.01.01 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE2.01.01.02 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 20  | 0   |
| PE2.01.01.03 | 15 | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE3.01.01.01 | 65 | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 120 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 75  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE3.01.01.02 | 30 | 0   | 15  | 0  | 0  | 0  | 0  | 105 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 75  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE3.01.01.03 | 0  | 30  | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 110 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 75  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE3.01.01.04 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 75  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 60  | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PE3.01.01.05 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 145 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.02.01.01 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 40  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.02.02.01 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 53  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.02.03.01 | 8  | 8   | 8   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 48  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 48  | 0   | 0   | 0   |
| PP1.02.04.01 | 0  | 10  | 10  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 30  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 20  | 0   | 0   | 0   |
| PP1.03.01.01 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 135 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.03.02.01 | 0  | 90  | 0   | 0  | 60 | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 120 | 0   | 0   | 0   | 120 | 100 | 0   | 30  | 0   | 0   | 0   |
| PP1.03.03.01 | 0  | 32  | 2   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 60  | 0   | 0   | 15  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 40  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.03.04.01 | 0  | 15  | 0   | 0  | 10 | 0  | 0  | 0   | 0   | 10  | 0   | 0   | 0   | 0   | 25  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 25  | 20  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.03.05.01 | 5  | 0   | 0   | 0  | 5  | 0  | 0  | 0   | 0   | 29  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 15  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.01.01 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 5   | 5   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.01.02 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 10  | 0   | 0   | 10  | 0   | 0   | 0   | 178 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.01.03 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.01.04 | 0  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 192 | 0   | 0   | 40  | 0   | 0   | 130 | 0   | 0   | 0   | 23  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.02.01 | 3  | 0   | 0   | 0  | 3  | 0  | 0  | 0   | 0   | 15  | 0   | 20  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 56  | 0   | 0   | 5   | 18  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.03.01 | 0  | 0   | 10  | 0  | 93 | 0  | 0  | 0   | 0   | 2   | 0   | 47  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 35  | 0   | 0   | 0   | 9   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.04.01 | 0  | 0   | 0   | 0  | 10 | 0  | 0  | 0   | 0   | 42  | 0   | 10  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| PP1.04.04.02 | 45 | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 175 | 0   | 0   | 0   | 5   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |



| Código                     | N2  | N3   | N4   | N5   | N6  | N7  | N8   | N9   | N10 | N11 | N12 | N13 | N14 | N15  | N16 | N17 | N18  | N19 | N20 | N21 | N22 | N23 | N24  | N25 | N26 | N27 | N28  |
|----------------------------|-----|------|------|------|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|------|
| PA1.01.01.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 23  | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.01.01.01               | 15  | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 88   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.01.01.02               | 15  | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 150  | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.01.01.03               | 30  | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 115  | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.01.01.04               | 0   | 0    | 15   | 15   | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 80   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 5   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.01.02.01               | 0   | 0    | 17   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 10  | 2   | 0   | 0   | 0   | 65   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.03.01.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 182 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 180 | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.03.01.02               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 120 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 15  | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.03.01.03               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 8   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 7   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA2.03.01.04               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 30  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 60  | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA3.01.01.01               | 0   | 0    | 0    | 390  | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA3.01.02.01               | 0   | 0    | 0    | 60   | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA3.02.01.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 135  | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA3.02.01.02               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 75   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA4.01.04.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 55  | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA4.01.05.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 30  | 0   | 45  | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA4.02.01.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 270 | 0   | 180 | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA4.05.04.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 35  | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    |
| PA5.01.01.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 105  |
| PA5.01.02.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 210  |
| PA5.01.03.01               | 0   | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   | 0   | 0   | 115  |
| Total de minutos           | 311 | 480  | 572  | 525  | 181 | 0   | 210  | 470  | 350 | 183 | 340 | 274 | 295 | 498  | 210 | 0   | 291  | 406 | 0   | 262 | 205 | 353 | 430  | 198 | 0   | 0   | 450  |
| Adicional de 5' a todos    | 316 | 485  | 577  | 530  | 186 | 5   | 215  | 475  | 355 | 188 | 345 | 279 | 300 | 503  | 215 | 5   | 296  | 411 | 5   | 267 | 210 | 358 | 435  | 203 | 5   | 5   | 455  |
| Adicional de 5 por Comités | 321 | 490  | 582  | 535  | 186 | 5   | 220  | 480  | 355 | 193 | 345 | 279 | 300 | 503  | 215 | 5   | 296  | 411 | 5   | 267 | 210 | 358 | 435  | 203 | 5   | 5   | 455  |
| Tiempo final               | 321 | 490  | 582  | 535  | 186 | 5   | 220  | 480  | 355 | 193 | 345 | 279 | 300 | 503  | 215 | 5   | 296  | 411 | 5   | 267 | 210 | 358 | 435  | 203 | 5   | 5   | 455  |
| Tiempo disponible          | 420 | 420  | 420  | 420  | 210 | 420 | 210  | 420  | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420  | 420 | 420 | 210  | 420 | 420 | 420 | 420 | 420 | 420  | 420 | 420 | 420 | 420  |
| ICA                        | 76% | 117% | 139% | 127% | 89% | 1%  | 105% | 114% | 85% | 46% | 82% | 66% | 71% | 120% | 51% | 1%  | 141% | 98% | 1%  | 64% | 50% | 85% | 104% | 48% | 1%  | 1%  | 108% |

## BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (2011). *HIDROESPOL*. Recuperado el 24 de 08 de 2013, de  
HIDROESPOL: <http://hidroespol.gob.ec/index.php/procesos>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado  
el 10 de Octubre de 2013, de Banco Central de Ecuador:  
<http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000983>
- Biasca, R. (2001). *¿Sómos competitivos?* Barcelona: Ediciones Granica  
S.A.
- Camacho C, R. (25 de Febrero de 2008). *Pontificia Universidad Católica  
del Perú*. Recuperado el 24 de 08 de 2013, de Pontificia  
Universidad Católica del Perú:  
[http://blog.pucp.edu.pe/item/76663/que-es-un-proceso-definicion-y-  
elementos](http://blog.pucp.edu.pe/item/76663/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos)
- Cuervo Tafur, J., & Osorio Agudelo, J. A. (2007). *Costeo Basado en  
Actividades ABC*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Gobernación de Magdalena. (s.f.). *Gobernación de Magdalena*.  
Recuperado el 24 de 08 de 2013, de Gobernación de Magdalena:  
[http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-  
files/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos  
\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)
- Harrington, H. J. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.  
Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Heredia Alvarado, J. A. (2000). *Sistema de Indicadores para la Mejora y el  
control integrado de la calidad de los procesos*. Castellon de la  
Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- ISO. (15 de 11 de 2008). Norma Internacional ISO 9001:2008. *Sistemas  
de la Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza, Suiza:  
International Organization for Standardization.





La República. (04 de Enero de 2014). *La República*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de La República:

<http://www.larepublica.ec/blog/politica/2014/01/04/rafael-correa-anuncia-nuevo-codigo-monetario-financiero/>

Maldonado, J. Á. (2011). *Gestión de Proceso*. Málaga: EUMED.

Mariño Navarrete, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.

Martinez, L. (2). *Forum Empresa*. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de [http://www.empresa.org/doc/temas\\_relevantes/RSE\\_y\\_Sector\\_financiero.pdf](http://www.empresa.org/doc/temas_relevantes/RSE_y_Sector_financiero.pdf)

Miño Grijalva, W. (2008). *Breve Historia Bancaria del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Núñez Mendoza, A. (2007). *Tu mejor negocio: La guía más completa y sencilla para iniciar tu negocio propio*. EEUU: Administración en red.

Paz y Miño Cepeda, J. J. (2001). BANCOS, BANQUEROS Y LEYES BANCARIAS. *TALLER DE HISTORIA ECONÓMICA*, 1.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). Gestión por Procesos. En J. A. Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por Procesos* (pág. 45). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Pontificia Universidad Javeriana. (2001). *Estrategias de producción y Mercado para los servicios de salud*. Bogotá: CEJA.

Programa Especial de Mejora de la Gestión. (2008). *Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos*. México: SFP.

República del Ecuador. (2001). *Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Quito: RE.

Sociedad Financiera del Austro S.A. (2013). *Plan Estratégico*. Cuenca: FIDASA.

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2013). *Codificación de Resoluciones de la SBS y JB*. Quito: SBS.

UNAD. (04 de Julio de 2009). *UNAD*. Obtenido de UNAD:

<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=define%20subproceso&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CEoQFjAF&url=http%3A%2F>



%2Fwww.unad.org%2Fupload%2F19%2F83%2FGestion\_por\_Proc  
esos.ppt&ei=b3EaUqCkHI649gSsm4GAAQ&usg=AFQjCNFDIXPN  
FfX\_NgNGC0lzLyQePVcaEg&bvm=bv.5115654

Villarroel M, P. (13 de Mayo de 2009). *TECNOLOGIA SOCIAL*.

Recuperado el 24 de Agosto de 2013, de TECNOLOGIA SOCIAL:  
<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

Web y Empresas. (9 de Febrero de 2011). *Web y Empresas*. Obtenido de  
<http://www.webyempresas.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Ecnomía Industrial*, 330-331.